



Mari Aktay

**YRITYSBRÄNDI-IDENTITEETISTÄ VIESTIMINEN
YHTEISKUNTAVASTUURAPORTEISSA**

Pro gradu -tutkielma

Markkinointi

Toukokuu 2020

Yksikkö Markkinoinnin yksikkö			
Tekijä Aktay Mari		Työn valvoja Saraniemi, S., professori	
Työn nimi Yritysbrändi-identiteetistä viestiminen yhteiskuntavastuuraporteissa			
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu	Aika Toukokuu 2020	Sivumäärä 82
<p>Tiivistelmä</p> <p>Nykyajan kilpailuympäristössä yhteiskuntavastuusta on tullut merkittävä strateginen keino ja pitkäaikaisen kilpailukyvyn lähde monille yrityksille. Myös sidosryhmien kiinnostus yritysten ja brändien yhteiskuntavastuualoitteita kohtaan on kasvanut. Niinpä suomalaisilla markkinoilla toimivat yritykset ovat lisänneet viestintää yhteiskuntavastuullisista aiheista sidosryhmilleen, ja monet ovat päättäneet vapaaehtoisesti laatia vastuullisuudestaan kertovia yhteiskuntavastuuraportteja.</p> <p>Viestinnän kautta ulkopuoliset muodostavat käsityksen yritysbrändin imagosta, jolle taas edellytyksenä on identiteetti, joka toimii viestin lähettäjän roolissa. Markkinoinnin kirjallisuudessa yritysbrändi-identiteetin muotoutuminen nähdään vuorovaikutuksellisen prosessina, jossa yrityksen lisäksi sidosryhmät ovat mukana. Yhteiskuntavastuuraportit kuitenkin edustavat tyypillisesti yksisuuntaista viestintää. Tällöin yritysjohton haasteena on pohtia, miten yritysbrändi-identiteettiä voidaan tuoda esille ja onko sidosryhmiä mahdollista, tai edes järkevää, ottaa osalliseksi identiteetin rakennusprosessia raporttien kautta. Tämän tutkielman tavoitteena on kehittää syvällisempää ymmärrystä yritysbrändi-identiteetin viestinnästä näissä raporteissa ja sen seurauksista. Niinpä tämä tutkielma pyrkii vastamaan esitettyyn tutkimuskysymykseen: Miten yritysbrändi-identiteetistä viestitään yhteiskuntavastuuraporteissa?</p> <p>Tutkielma toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka avulla ilmiöstä pystytään ymmärtämään syvällisemmin. Tutkimusmenetelmänä toimi teoriaohjaava sisällönanalyysi, jossa teoreettinen viitekehys ohjaa analyysirungon muodostamista, mutta mahdollistaa aineiston analysoinnin aineistolähtöisesti.</p> <p>Tärkeimpinä löytöinä voidaan todeta yritysbrändi-identiteetillä olevan selkeä yhteys yhteiskuntavastuuraportin sisältöön ja pääasiallinen viestintästrategia pohjautuu yksisuuntaiseen informaation antamiseen. Vuorovaikutuksellisuus näkyy tärkeimpien sidosryhmien kohdalla, mutta rajoitettuna ja lähettäjäorientoituneena. Yhteiskuntavastuuraporteilla näyttäisi olevan tehtävä viestiä positiivista kuvaa brändistä, joka on lähtöisin yhtenäisestä identiteetistä, joka vetoaa yhteiskuntavastuutekojen kautta. Tutkielma hyödyttää brändin johtajia tunnistamaan ja määrittelemään yritysbrändi-identiteettiä, tarjoaa näkemyksiä yhteiskuntavastuuviestintään sekä auttaa laatimaan yritysbrändi-identiteetin kannalta yhtenäisen yhteiskuntavastuuraportin. Tuloksien yleistettävyyteen voi vaikuttaa tutkielman laadullinen luonne ja tällöin terminä siirrettävyys olisi sopivampi. Tutkielman tuloksien siirrettävyyttä lisäävät aineiston koostuminen neljästä eri yrityksen yhteiskuntavastuuraportista, jotka kaikki toimivat kuluttajamarkkinoilla, mutta eri toimialoilla.</p>			
Asiasanat Yritysbrändi, yhteiskuntavastuuviestintä			
Muuta tietoa			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle.....	6
1.2	Tutkimuksen metodologia ja aiheen rajaus.....	10
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	11
1.4	Tutkielman rakenne.....	12
2	YRITYSBRÄNDI-IDENTITEETIN MUODOSTUMINEN.....	14
2.1	Yritysbrändi strategisena voimavarana ja sen erityispiirteet.....	14
2.2	Yritysbrändin ja identiteetin johtaminen	15
2.2.1	Identiteetin muotoutuminen osana sosiaalista prosessia.....	16
2.2.2	Identiteetin yhtenäistäminen	17
2.2.3	Brändikeskeinen ja markkinakeskeinen näkökulma identiteettiin..	19
2.3	Yritysbrändi-identiteettimatriisi	20
3	RAPORTTIMUOTOINEN YHTEISKUNTAVASTUUVIESTINTÄ.....	23
3.1	Yhteiskuntavastuu.....	23
3.1.1	Yhteiskuntavastuun osa-alueet.....	24
3.1.2	Kestävän kehityksen spektri ja vaiheet	26
3.2	Yhteiskuntavastuuraportointi ja sen merkityksen kasvaminen	27
3.2.1	Yhteiskuntavastuuraporttien vastuullisuusaiheet.....	28
3.3	Yhteiskuntavastuuviestintä sidosryhmille	29
3.3.1	Mitä tarkoitetaan sidosryhmillä?.....	30
3.3.2	Sidosryhmien sitouttaminen yhteiskuntavastuuviestintään	31
3.3.3	Yhteiskuntavastuuviestinnän strategiat.....	32
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTOT.....	36
4.1	Laadullinen tutkimus.....	36
4.2	Tutkimusaineiston kerääminen ja esittely	37

4.3	Aineiston analyysi.....	39
5	AINEISTON TEORIAOHJAAVA SISÄLLÖNANALYYSI	41
5.1	Valio.....	41
5.2	Finlayson	46
5.3	Neste	51
5.4	Kesko	55
5.5	Yhteenveto	60
5.5.1	Yritysbrändi-identiteetin ilmentyminen.....	60
5.5.2	Havaittavat vastuullisuuden piirteet.....	62
5.5.3	Yritysbrändi-identiteetin ja yhteiskuntavastuuviestinnän välinen suhde.....	63
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	65
6.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	65
6.2	Teoreettinen kontribuutio	70
6.3	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	72
6.4	Tutkimuksen arviointi ja rajoittavia tekijöitä.....	73
6.5	Jatkotutkimusehdotukset	74
	LÄHTEET	76

KUVIOT

Kuvio 1 Markkina- ja brändikeskeisten lähestymistapojen viitekehys (mukaillen Urde, 2013).	19
Kuvio 2 Yritysbrändi-identiteettimatriisi (mukaillen Urde, 2013)	21
Kuvio 3 Yhteiskuntavastuun pyramidimalli (mukaillen Carroll, 1991).....	25
Kuvio 4 Kestävän kehityksen näkökulmat ja niiden sijainti kestävän kehityksen spektrillä.	26
Kuvio 5 Valion yritysbrändi-identiteetti yhteiskuntavastuuraportin perusteella.	44
Kuvio 6 Finlaysonin yritysbrändi-identiteetti yhteiskuntavastuuraportin perusteella.....	49
Kuvio 7 Nesteen yritysbrändi-identiteetti yhteiskuntavastuuraportin perusteella.	53
Kuvio 8 Keskon yritysbrändi-identiteetti yhteiskuntavastuuraportin perusteella.....	58

1 JOHDANTO

Tämän tutkielman tavoitteena on kehittää syvällisempää ymmärrystä siitä, miten yritysbrändi-identiteetistä viestitään yhteiskuntavastuuraporteissa. Tätä varten tutkitaan yritysbrändi-identiteetin ilmenemistä raporteissa ja identiteetin kytköstä sidosryhmille suunnattuun yhteiskuntavastuuviestintään.

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aihevalinnalle

Nykyajan kilpailuympäristössä yhteiskuntavastuu (corporate social responsibility) on monille yrityksille selkeästi merkittävä strateginen keino (Luo & Bhattacharya, 2006), joka auttaa luomaan pitkäaikaista kilpailukykyä (Michaels & Grüning, 2018). Yritykset voivat toteuttaa yhteiskuntavastuuta noudattamalla lakia sekä ottamalla huomioon sosiaaliset, ympäristölliset ja eettiset seikat sekä kuluttaja- ja ihmisoikeusasiat strategiassaan ja liiketoiminnassaan (European Commission, n.d.)

Yhteiskuntavastuuseen liittyvät listaukset ja niitä valvovat instituutiot ovat lisääntyneet (Morsing & Schultz, 2006), mikä selkeästi osoittaa sidosryhmien kasvanutta kiinnostusta yritysten ja brändien yhteiskuntavastuutoimia kohtaan. Esimerkiksi Sustainable Brand Index on vastuullisuutta mittaava bränditutkimus kuluttajamarkkinoilla, ja tuloksena on vastuullisimpien brändien listaus, joka perustuu suomalaisten kuluttajien näkemykseen brändien toteuttamasta ympäristöllisestä ja sosiaalisesta vastuusta (Sustainable Brand Index, 2019). Listauksia on tehty myös maailmanlaajuisella tasolla, jolloin esimerkiksi Global 100 -listaus raportoi, nimensä mukaisesti, 100 vastuullisinta yritystä (Corporate Knights, 2019).

Yhteiskuntavastuun lisääntyvän medianäkyvyyden lisäksi yritykset itse ovat selkeästi lisänneet viestintäänsä yhteiskuntavastuualoitteistaan omille sidosryhmilleen (Luo & Bhattacharya, 2006), ja niistä raportointi on yleistynyt (Sweeney & Coughlan, 2008). Liiketoimintayhteisöjen ja median lisäksi myös tutkijat ovat alkaneet kiinnittää yhä enemmän huomiota yritysten yhteiskuntaraportointiin (Hooghiemstra, 2000). Viime vuosikymmenen aikana myös lainsäädäntö on huomionnut yhteiskuntavastuun merkittävyyden liiketoimintaympäristössä. Työ- ja elinkeinoministeriön (n.d.) nettiartikkelin mukaan vuoden 2016 lopusta alkaen EU:n direktiiviin pohjautuva

kirjanpitolain muutos edellyttää tiettyjen kriteereiden täyttäviä yhtiöitä raportoimaan yhteiskuntavastuustaan. Velvoitettuja ovat pörssiin listautuneet yhtiöt sekä luottolaitokset ja vakuutusyhtiöt, joiden henkilöstö ylittää 500 henkeä ja niiden liikevaihto on yli 40 miljoonaa euroa tai tase yli 20 miljoonaa euroa. Selvitys ympäristö- ja sosiaaliasioista voidaan antaa osana toimintakertomusta tai mikäli lainsäädännön edellyttämät tietovaatimukset täyttyvät, voidaan vastuullisuusraportti julkaista erillisraporttina. (Työ- ja elinkeinoministeriö, n.d.)

Suomen markkina-alueella on selkeästi havaittavissa ilmiö, jossa yritykset korostavat yhä enemmän liiketoimintaansa liittyviä vastuullisuustoimia, ja viestintä yhteiskuntavastuullisuudesta eri sidosryhmille on selkeästi lisääntynyt. Vaikka kaikilla yrityksillä ei ole lain määräämää velvoitetta raportoida vastuullisuudestaan, moni yritys on päättänyt vapaaehtoisesti laatia myös yhteiskuntavastuuraportin. Sidosryhmien näkökulmasta tilanne on hämmentävä, sillä he pohtivat pyrkivätkö yritykset pyyteettömästi sitoutumaan yhteiskuntavastuuseen vai onko kyse vain markkinointikeinosta, jolla pyritään kasvattamaan voittoja epäsuorasti (Arendt & Brettel, 2010). Erityisesti Vlachos, Tsamakos, Vrechopoulos ja Avramidis (2008) nostavat esille kuluttajien keskuudessa lisääntynyttä skeptisyyttä niitä motiiveja kohtaan, mistä syistä yritykset toteuttavat yhteiskuntavastuutaan.

Muihin johtamisen tieteenaloihin verrattuna markkinointi joutuu usein kyynisyyden ja epäilyksen kohteeksi, kun kyse on yhteiskuntavastuullisen kuvan välittämisestä (Jahdi & Acikdilli, 2009). Kun yritykset julistavat kannattavansa yhteiskuntavastuullisia arvoja, ne yleensä piakkoin joutuvat tiukemman valvonnan alaiseksi sekä herättävät aktivistien ja yrityksen toiminnoista kiinnostuneiden ryhmien huomion, jotka pyrkivät torjumaan yrityksen markkinointitoimia (Vallaster, Lindgreen & Maon, 2012). Yritysten viestinnän johtamisen merkitys korostuu, kun sitä uhkaavat ulkoapäin kumpuavat muutokset kuten globalisaatio, taloudellinen taantuma tai kuluttajien kasvavat tarpeet, ja yrityksessä syntyy tarve määritellä uudelleen sen suhde keskeisiin sidosryhmiin (Siano, Vollero, Confetto & Siglioccolo, 2013). Sidosryhmät ovat yhä vaativampia ja nämä vaatimukset vastuullisuudelle kumpuavat niin ympäristöstä kuin yrityksen sisältä (Gregory, 2007). Näin ollen sidosryhmien lisääntyneet ja muuttuneet vaatimukset voitaisiin nähdä ulkoisena muutoksena, joihin yritysten tulee vastata viestinnällään.

Yritysviestintä on johdon tehtävä, jonka avulla kaikkea sisäistä ja ulkoista viestintää voidaan koordinoita tehokkaasti. Tavoitteena on luoda ja ylläpitää suotuisaa mainetta niiden sidosryhmien silmissä, joista organisaatio on riippuvainen. (Cornelissen, 2014, s. 5.) Formanin ja Argentin (2005) mukaan viestintästrategiaa voidaan käyttää luomaan pitkäaikaisia suhteita niiden toimijoiden kanssa, jotka vaikuttavat yrityksen imagoon ja maineeseen. Imagon syntymisessä yhteiskuntavastuu osoittautuu tärkeäksi tekijäksi, sillä Michaelsin ja Grüningin (2018) mukaan yhteiskuntavastuulinformaation julkaisemista pidetään ratkaisevana tekijänä yrityksen imagon muotoutumisessa. Luotettavan ja uskottavan yritysimgon ja -maineen edellytyksenä ovat yhteiskuntavastuukeskeinen yritysidentiteetti ja -kulttuurin rakentaminen (Baumgarth & Binckebanck, 2011 via Michaels & Grüning, 2018).

Yhteiskuntavastuun nouseminen esiin ilmiönä ei kuitenkaan ole ainoa muutos, mitä yritykset ovat joutuneet kohtaamaan. Markkinoinnilla on vahva yhteys vaihdantaan, ja hallitsevana paradigmana on noussut esille toimijoiden väliset vaihtoprosessit ja suhteet (Vargo & Luch, 2004). Toisin sanoen markkinoinnissa huomio on suuntautunut yhtä enemmän kohti vuorovaikutuksellisuutta, ja tämä ilmiö on huomioitu useilla markkinoinnin osa-alueilla. Sekä yhteiskuntavastuun että yritysmarkkinoinnin käsitteiden yhteydessä on kirjallisuudessa keskitytty yhä enemmässä määrin laajemman sidosryhmänäkökulman kasvavaan merkitykseen (Vallaster ym., 2012). Mikäli aihepiiriä tarkastellaan brändäämisen näkökulmasta, perinteinen brändijohtamisen kirjallisuus korostaa johtajakeskeistä näkökulmaa. Tätä näkemystä haastaa vuorovaikutukseen pohjautuva prosessinäkemys, jossa brändi-identiteetti muotoutuu ajan mittaan eri sosiaalisten osatekijöiden vastavuoroisena lopputulemana. (Törmälä & Gyrd-Jones, 2017; da Silveira, Lages & Simões, 2013.)

Miten identiteetti liittyy viestinnälliseen näkökulmaan ja imagoon, jonka ulkopuoliset sidosryhmät muodostavat? Kapferer (2008, s. 174) korostaa brändi-imagoa vastaanottajaosapuolena ja vastaavasti identiteettiä viestin lähettäjänä. Hänen mukaansa brändijohtamisessa imagon olemassaolo edellyttää identiteettiä. Imago syntyy viestin sisältämän merkityksen purkamisesta, sen tarkoituksen erottamisesta ja merkkien tulkinnasta ja yksi keskeinen lähde viestiä välittävälle merkeille on identiteetti (Kapferer, 2008, s. 175). Yritysidentiteettiin katsotaan sisältyvän kaikki ilmaisukeinot, joilla yritykset viestivät näkemyksistään ympäristölleen (Van Riel,

1995, s. 27 via Hooghiemstra, 2000) ja myös yhteiskuntavastuuraportointi kuuluu tähän (Hooghiemstra, 2000).

Yhteiskuntavastuu on merkittävä yritysmarkkinoinnin työkalu, sillä sitä voidaan hyödyntää yritysidentiteetin vahvistamiseen (Hildebrand, Sen & Bhattacharya, 2011). Ongelmallisuus yritysbrändi-identiteetin kannalta nousee kuitenkin raporttien perimmäisestä luonteesta. Useiden sidosryhmien kanssa tekemisissä olevan brändin yhteisluomisprosessi usein hyödyntää virtuaalisten alustojen, kuten sosiaalisen median, tarjoamia mahdollisuuksia (Vallaster & von Wallpach, 2013). Yritysten yhteiskuntavastuuraportit ovat, myös virtuaalisessa muodossa julkaistuina, oletetusti hyvinkin yksisuuntaisia eivätkä välttämättä tarjoa sidosryhmille suoraa mahdollisuutta dialogiin.

Vaikka aikaisemmat tutkimukset osoittavat markkinoinnin näkökulmasta strategisesti merkittävän yhteyden yhteiskuntavastuun ja identiteetin välillä, kirjallisuudessa ei ole juurikaan perehdytty siihen, miten yritysbrändi-identiteetti ilmenee vastuullisuusviestinnässä, ja tarkemmin yhteiskuntavastuuraporteissa. Brändin johtajille haasteellisuus piilee siinä, voidaanko brändin imagolle elintärkeää identiteettiä tuoda esille raporttimuotoisessa viestinnässä. Morsingin ja Schultzin (2006) mukaan sidosryhmät suosivat raportteja yhteiskuntavastuun viestintäkeinoina. Mikäli yrityksen brändi-identiteetin muodostuminen on dynaamisen prosessin ja vuorovaikutuksellisuuden tulos (da Silveira ym., 2013) haastetta lisää se, että myös kirjallisuus osoittaa myös yhteiskuntavastuuviestinnässä sidosryhmien osallistumisella on yhä enemmän merkitystä (Herremans, Nazari & Mahmoudian, 2016; Morsing & Schultz, 2006).

Raporttimuotoinen viestintä hyötyisi siitä, että sidosryhmille vastataan, ja vielä laajemmin katsottuna heidät otettaisiin suoraan mukaan yhteiskuntavastuuviestinnän rakentamiseen. Vaikka sidosryhmien osallistuttaminen on yhä tärkeämpää niin yhteiskuntavastuuviestinnän kuin identiteetin kannalta, ongelmallisuus kuitenkin piilee siinä, että brändijohtajat pohtivat voidaanko sidosryhmiä ottaa osalliseksi identiteetin rakennusprosessia yhteiskuntavastuuraporttien kautta, ja mitä vaikutuksia sillä on yritysbrändi-identiteetin kannalta. Tämän tutkielman tavoitteena on kehittää syvällisempää ymmärrystä siitä, miten yritysbrändi-identiteetti ilmenee sidosryhmille

suunnatus ja raportin muodossa toteutetussa yhteiskuntavastuuviestinnässä. Tutkielman pääkysymykseksi muodostui:

Miten yritysbrändi-identiteetistä viestitään yhteiskuntavastuuraporteissa?

Päätutkimuskysymys itsessään on hyvin laaja ja vaatii tarkentamista. Yritysbrändi-identiteettiä voidaan havainnollistaa Urden (2013) matriisin avulla, mikä auttaa tunnistamaan erilaisia elementtejä raporteista. Teoreettinen viitekehys, johon myös matriisi kuuluu, esitellään tarkemmin tutkielman toisessa luvussa. Toisaalta on myös ymmärrettävä, mikä raportin sisällössä antaa viitteitä yhteiskuntavastuullisuudesta. Lopuksi on vielä käsiteltävä näiden kahden välistä suhdetta, jotta voidaan ymmärtää brändi-identiteetin ilmentymistä yhteiskuntavastuuviestinnässä, joka on tuotettu raportin muodossa. Näin ollen, jotta tähän pääkysymykseen pystytään vastaamaan, on tarpeellista muodostaa seuraavat alatutkimuskysymykset:

Miten yritysbrändi-identiteetti ilmenee yhteiskuntavastuuraporteissa?

Mitä vastuullisuuden piirteitä raporteissa on havaittavissa?

Mikä on yritysbrändi-identiteetin ja yhteiskuntavastuuviestinnän välinen suhde?

1.2 Tutkimuksen metodologia ja aiheen raja

Tämä tutkielma toteutetaan laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttämällä. Laadullinen lähestymistapa sopii parhaiten ilmiön kokonaisvaltaiseen tarkasteluun ja syvällisen tiedon saamiseen tietyistä aiheista (Sinkovics, Penz & Ghauri, 2005). Tässä tutkielmassa syvällistä tietoa pyritään muodostamaan yritysbrändi-identiteetin ja yhteiskuntavastuuviestinnän välisestä suhteesta. Tähän pyritään tarkastelemalla yritysbrändien raporttimuotoista vastuullisuusviestintää yhteiskuntavastuusta, ja siitä ilmeneviä brändi-identiteetin elementtejä.

Tähän tutkielmaan on valittu neljä Suomessa toimivaa yritystä, joilla voidaan katsoa olevan yksi yhtenäinen yritysbrändi, jonka alla liiketoiminta tapahtuu, ja tämä brändi on esillä kuluttajamarkkinoilla. Empiirinen aineisto kerätään yrityksen

vastuullisuusraporteista tai vuosiraporteista, joissa vastuullisuus on esitetty selkeästi omana lukunaan. Aineistoon valitut yritykset edustavat eri toimialoja ja näistä yrityksistä kaksi on listattuna Helsingin pörssiin, minkä vuoksi niillä on laillinen velvoite tehdä yhteiskuntavastuuraaportti. Näin ollen kaksi muuta ovat tehneet yhteiskuntavastuuraaportin vapaaehtoisesti. Sisällyttämällä erilaisia yrityksiä pyritään lisäämään tutkielman kattavuutta. Valinta vastuullisiksi miellettyistä yrityksistä pohjautuu sekä SB Insightin perustamaan Sustainable Brand Index -tutkimukseen ja sen kymmenen parhaan brändin listaukseen vuonna 2019 (kts. SB Insight, 2019) että Corporate Knightsin toteuttamaan Global 100-listaukseen vastuullisimmista yrityksistä maailmalla vuonna 2019 (kts. Corporate Knights, 2019). Empiirisen aineiston analyysi toteutetaan teoriaohjaavana sisällönanalyysinä. Tutkimusmetodologia, analyysiprosessi ja tulokset esitellään pääluvuissa neljä ja viisi.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Yritysbrändi

Tämän tutkielman osalta yritysbrändi mielletään yrityksen ominaisuuksien ilmentymänä, joka puhuu yrityksen puolesta ja tuo ilmi yrityksen läsnäolon esille kokonaisuutena, koottuna yhden brändin taakse (Kapferer, 2008, s. 28), jota se voi käyttää muista brändeistä erottautumiseen sidosryhmien silmissä (Balmer & Grey, 2003). Se voidaan nähdä myös viestinnän rajapintana organisaation ja sen sidosryhmien välillä (Hatch & Schultz, 2001 via Leitch & Richardson, 2003).

Yritysbrändi-identiteetti

Tässä tutkielmassa yritysbrändi-identiteetti nostetaan käsitteenä esille jatkuvasti kehittyvänä vuorovaikutuksellisenä ja itseään refleктоivana tarinana brändistä. (Törmälä & Gyrð-Jones, 2017). Se muodostuu ajan myötä osana dynaamista prosessia, jossa sekä brändin johto että ulkopuoliset sidosryhmät vaikuttavat vastavuoroisesti (da Silveira ym., 2013). Urde (2013) korostaa yritysbrändi-identiteetin yhtenäisyyttä ja tunnistamista, joka muodostaa peruspilarin brändin rakentamiselle.

Yhteiskuntavastuu

Yritysten toteuttamille vastuutoimille löytyy monta eri nimitystä, joille ei ole välttämättä löytynyt vakiintunutta suomenkielistä käännöstä. Vapaasti käännettynä Landrum ja Ohsowski (2018) listaavat termeinä yhteiskuntavastuun (corporate social responsibility), yritysvastuun (corporate responsibility), yrityskansalaisuuden (corporate citizenship) ja kestävän kehityksen (sustainable development). Keskeistä on kuitenkin, että käytettävissä termissä yhdistyvät samanaikaisesti kestävä arvonaluonti, ristiriitaisten vaatimusten sovittaminen yhteen ja velvollisuus vastata omista toimistaan. Näistä osatekijöistä muodostuu yrityksen kunnollinen rooli osana yhteiskuntaa, jota voidaan myös nimittää termillä yhteiskuntavastuu (Schwartz & Carroll, 2008.) Näistä syistä tässä tutkielmassa käytetään jatkossa ilmaisua *yhteiskuntavastuu*. Termi on myös Kotimaisten kielten keskuksen (2020) tunnistama ja koskee sitä vastuuta ja vastuun eri osa-alueita, jotka yritys määrittelee osaksi toimintaansa.

Yhteiskuntavastuuraportti

Yhteiskuntavastuuraportit ovat kehittyneet kokonaisvaltaisiksi vastauksiksi (yleisölle), joissa yritykset vapaaehtoisesti antavat tietoa omista toimistaan, mutta tavalla, jossa yhteiskunnan huolenaiheet voidaan nostaa selkeämmin esille (Sethi, Martell & Demir, 2017).

1.4 Tutkielman rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta, joista ensimmäinen on johdanto. Johdannossa perustellaan aiheen valinta ja tutkimusaukko, esitellään tutkimuskysymykset ja tutkielman kannalta keskeiset käsitteet. Tämän jälkeen tutkielma etenee kahteen teorialukuun, tutkimusmetodologian esittelyyn, aineiston analyysiin ja lopuksi johtopäätöksiin.

Tutkielman teoreettinen osuus jakautuu kahteen päälukuun, joissa käydään läpi aiheelle keskeisiä teoreettisia lähtökohtia. Näissä ensimmäisessä keskitytään erilaisiin teoreettisiin näkemyksiin yritysbrändi-identiteetistä ja esitellään sen eri elementit. Toinen teorialuku käsittelee yritysten yhteiskuntavastuuviestintää. Kyseisessä luvussa esitellään erilaisia teoreettisia näkemyksiä yhteiskuntavastuun osa-alueista sekä

viestintästrategioita, joita voidaan soveltaa raporttimuotoiseen viestintään. Yhdessä nämä muodostavat tutkielman teoreettisen viitekehyksen.

Neljännessä luvussa keskitytään kuvaaman tutkielmassa käytettyä tutkimusmetodologiaa, esitellään aineisto ja kuvaillaan analyysiprosessi. Tästä tutkielma etenee viidenteen lukuun, jossa esitellään empiirisen aineiston analyysin tulokset. Tutkielman viimeisessä pääluvussa esitellään keskeiset johtopäätökset teoreettisen kontribuution kannalta ja liikkeenjohdon näkökulmasta. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin kautta sekä puolueettomuutta. Lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotukset.

2 YRITYSBRÄNDI-IDENTITEETIN MUODOSTUMINEN

Tämä luku käsittelee yritysbrändi-identiteetin muodostumista ja esittelee siihen liittyviä teoreettisia näkökulmia.

2.1 Yritysbrändi strategisena voimavarana ja sen erityispiirteet

Mikäli halutaan tarkastella yritysbrändi-identiteettiä, tulee ymmärtää sen yhteys yritysbrändiin. Miksi yrityksen kannattaa panostaa yritysbrändin luomiseen tai miksi monet tuotebrändejä omaavat yritykset ovat rakentaneet itselleen koko organisaation kattavan brändin? Yritysbrändin rakentamiselle löytyy merkittäviä strategisia perusteista brändäämiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Monet menestyksekkäitä tuotebrändejä omistavat yritykset ovat päättäneet panostaa yritysbrändin luomiseen, korostaakseen sen toimien, arvojen ja mission merkittävyyttä sekä levittääkseen tiettyjä lisäarvoja. (Kapferer, 2008, s. 27). Yritysbrändiin panostaminen voidaan myös nähdä strategisena kilpailukeinona, sillä Balmer ja Gray (2003) huomauttavat, että sen avulla yritys erottautua ja differentioitua sidosryhmien silmissä. Toisaalta kiinnostus yritysbrändiä kohtaan on lisääntynyt yritysten tullessa yhä tarkemmiksi oman maineensa suhteen. Imagoon verrattuna maine antaa paljon syvällisemmän ja kokonaisvaltaisemman lähtökohdan johdolle tarkastella markkinoiden muodostamaa arviota yrityksestä. Lisäksi se tuo yhteen eri sidosryhmät ja yrityksen kaikki toiminnot tavalla, joka mahdollistaa osallistumisen yhä enemmissä määrin. Vaikka yrityksellä on erilaisia sidosryhmiä, ne kaikki reagoivat siihen, miten yritys on kykenevä täyttämään heidän odotuksensa. (Kapferer, 2008, s.27.)

Tämä sidosryhmäkeskeisen näkökulma voitaisiin nähdä yhtenä yritysbrändin erityispiirteenä ja myös tämän tutkielman yhtenä keskeisenä teemana. Kapfererin (2008, s. 28) mukaan yritysbrändi puhuu yrityksen puolesta ja tuo ilmi yrityksen läsnäolon. Muun kirjallisuuden mukaan yritysbrändi toimii viestinnän rajapintana organisaation ja sen sidosryhmien välillä (Hatch & Schultz, 2001 via Leitch & Richardson, 2003). Verrattuna tuotebrändiin, joka vetoaa pääasiassa asiakkaisiin, yritysbrändi vetoaa monimuotoiseen yleisöön, johon kuuluvat muun muassa asiakkaat, työntekijät, osakkeenomistajat, rahoitusalan toimijoihin, mediaan ja kansalaisjärjestöt

(Vallaster ym., 2012). Balmer (2010) korostaa yritysbrändin olevan lähtöisin yritysidentiteetistä, mutta elävän ihmisryhmien ja yksilöiden mielissä.

Yritys- ja tuotebrändien välillä on paljon eroja, joista yksi tärkein ilmenee kielessä, jota brändistä käytetään. Yritykset puhuvat usein itsestään, niin sisäisesti kuin ulkoisesti, käyttäen ”me” -pronominia, kun taas asiakkaat ja muut sidosryhmät puhuvat siitä ”he” -muodossa. Tuotebrändistä sekä yritys ja kaikki sen sidosryhmät käyttävät nimitystä ”se”. Tämä kielellinen eroavaisuus vaikuttaa merkittävästi siihen, miten yritysbrändi ja niiden johtaminen ymmärretään ja sopivien teoreettisten viitekehysten rakentamiseen. (Urde, 2013.) Tuotebrändi määritellään sen mukaan mitä se tekee ja edustaa kun taas yritysbrändi määrytyy myös reflektioivasti kysymällä ”kuka se on” (Vallaster ym., 2012). Näiden erojen vuoksi tuotebrändien teoreettiset viitekehykset eivät sovi yritysbrändeille ja sama koskee myös brändi-identiteettiä. Syynä on se, ettei tuotebrändejä varten luotu teoria usein huomioi yritysbrändien sisäisiä elementtejä ja ne on suunniteltu tarkasteluun imagon näkökulmasta. Yritysbrändin erikoispiirteistä johtuen Urde esittelee yritysbrändeille sopivan teoreettisen viitekehyksen, joka yhdistää brändi-identiteetin ulkoiset ja sisäiset elementit yhdeksi kokonaisuudeksi matriisin muodossa. (Urde, 2013.) Tähän matriisiin palataan tarkemmin tämän luvun loppupuolella.

2.2 Yritysbrändin ja identiteetin johtaminen

Miksi identiteetti on merkittävä lähtökohta, mikäli halutaan tarkastella yritysbrändin toteuttamaa yhteiskuntavastuuviestintää? Jotta esitettyyn kysymykseen voidaan vastata, on ensin ymmärrettävä, että yritysidentiteetin ja yritysbrändi-identiteetin välillä vallitsee läheinen riippuvuussuhde ja näiden kahden väliset rajat ovat lähinnä veteen piirrettyjä viivoja. Tätä havainnollistaen Balmer (2010) kuvailee yritysbrändi-identiteettiä yrityksen identiteetin tiivistelmänä. Toisaalta yhteyttä voidaan perustella menestyksekkäiden yritysbrändien uskottavuudella, joka syntyy yritysbrändi-identiteetin ja yritysidentiteetin välillä vallitsevan symbioosin seurauksena (Balmer, 2012). Näin ollen voitaisiin tehdä oletamus, että yritysidentiteetin teoria on sovellettavissa myös yritysbrändi-identiteetin tarkasteluun.

Tarkastelemalla identiteettiä aiheen kirjallisuuden kautta, voidaan ymmärtää paremmin yritysbrändin moninaista olemusta ja sen erottamatonta suhdetta identiteettiin. Iglesias, Landgraf, Ind, Markovic & Koporcic (2019) esittävät väittämän, jonka mukaan yritysbrändin keskeisin elementti on identiteetti. Toisaalta taas yritysbrändi on oleellinen osa yrityksen identiteettiä, sillä se mitä yritys edustaa ilmentyy niissä erilaisissa ominaisuuksissa ja arvoissa, jotka identiteettiin sisältyvät (Balmer & Wilson, 1998 via Vallaster, Lindgreen & Maon, 2012). Arendtin ja Brettelin (2010) mukaan yhteiskuntavastuu soveltuu erittäin hyvin osaksi yritysidentiteetin rakentamista, koska sen avulla yritys voi lisätä imagon houkuttelevuutta eli sitä miten houkuttelevan yleisö näkee yrityksen. Heidän mukaansa houkutteleva imago antaa yritykselle kilpailuetua ja parantaa sen suoriutumiskykyä yleisellä tasolla.

2.2.1 Identiteetin muotoutuminen osana sosiaalista prosessia

Yritysbrändi-identiteettiin liittyvä kirjallisuus on kehittynyt paljon viimeisten parin vuosikymmenen aikana. Perinteisemmän näkemyksen mukaan yrityksen brändi-identiteetti on nähty keskeisenä ideana tai perusolemuksena, joka kumpuaa yrityksen sisästä. Erityisesti Balmerin (2001) näkemyksen mukaan yritysidentiteetti muodostuu aineellisista ja aineettomista ominaisuuksista, jotka tekevät yrityksestä selkeästi erottuvan kokonaisuuden ja yritysbrändi taas on lopputulos ylemmän johdon tietoisesta päätöksestä valita ne tietyt organisaation identiteetin ominaisuudet, jotka muodostavat selkeästi määritellyn brändilupauksen. Kuten aiemmin mainittiin, yritysbrändi-identiteetti nähdään yritysidentiteetin kiteytymänä. Tähän viitataan ”tislautumisena” tarkoittaen, etteivät kaikki sisäiset arvot ole merkityksellisiä yritysbrändi-identiteetin kannalta (Balmer, 2010). Balmerin näkemykset sopisivat hyvin organisaatiokeskeiseen teoriaan, joka Leitchin ja Richardsonin (2003) mukaan käsittää identiteetin yhdistelmänä elementeistä, jotka muodostavat yhden organisaation.

Muu kirjallisuus kuitenkin haastaa perinteisemmät brändäämiseen liittyvät näkemykset ja sitä myötä käsityksen yritysbrändin ja sen identiteetin luonteesta. Liiketoimintaympäristöstä on tullut yhä dynaamisempi ja markkinoilla tapahtuu arvaamattomia muutoksia (da Silveira, Lages & Simões, 2010). Yhtenä merkittävänä

tekijänä paradigman muutokselle voidaan nähdä liiketoimintaympäristön muutos, johon erityisesti informaatioteknologian kehitys on vaikuttanut. Leitch ja Richardson (2003) esittävät, että liiketoimintaympäristön uudistuessa yritysidentiteetin ja brändäämisen teorioiden näkökulma on siirtynyt organisaatioista suhdekeskeiseksi. Sen sijaan että yrityksen sidokset muihin ja verkosto olisivat ulkoisia tekijöitä, tämä uusi suhdekeskeinen teoria ottaa ne huomioon keskeisenä osana identiteettiä (Leitch & Richardson, 2003). Yritysbrändi-identiteetti on lähtöisin yritysbrändin kokeiluista ja vuorovaikutuksesta ympäröivän brändiekosysteemin kanssa (Törmälä & Gyrd-Jones, 2017).

Näin ollen, poiketen aikaisemmin esitetystä näkemyksestä, Törmälä ja Gyrd-Jones (2017) esittävät yritysbrändi-identiteetin käsitteellistämisen jatkuvasti kehittyvänä, vuorovaikutuksellisenä ja itseään refleктоivana tarinana brändistä. Brändi-identiteetin muotoutuminen on dynaaminen prosessi, jossa sisäiset ja ulkoiset keskeiset sidosryhmät vaikuttavat vastavuoroisesti (da Silveira ym., 2013; Törmälä & Gyrd-Jones, 2017). Tämä vastavuoroisuus ei välttämättä tarkoita sitä, että johtajien vaikutusvalta brändiin olisi olematon, vaan enemmänkin että sidosryhmät on otettu prosessiin rinnalle. Iglesiasin ym. (2019) tutkimuksen löydökset nimittäin osoittavat, että yrityksen brändi-identiteetti pohjautuu yrityksen perustajien arvoihin, mutta myös yhteisluontiprosessiin (co-creation process), jossa useampi sidosryhmä on mukana. Muutos paradigmassa pakottaa myös johdon hakemaan uusia näkökulmia brändijohtamiseen.

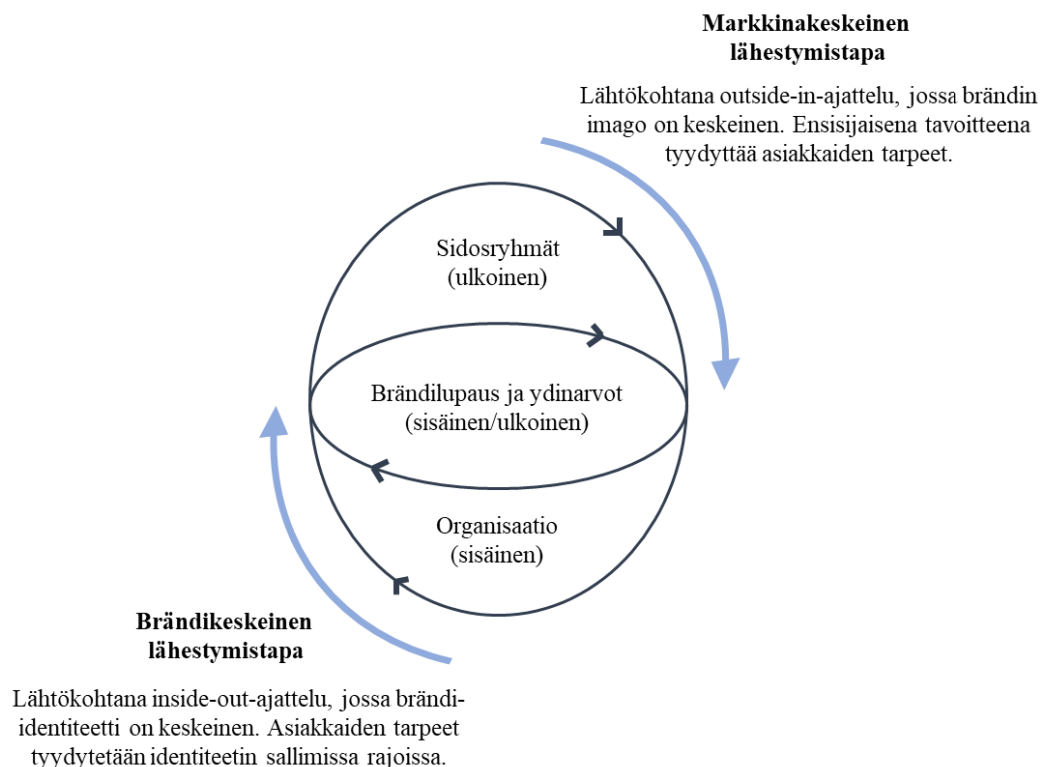
2.2.2 Identiteetin yhtenäistäminen

Mikäli yritysbrändi-identiteetti on lukuisten vuorovaikutusten lopputulema (Törmälä & Gyrd-Jones, 2017), on syytä pohtia sekä johdon että sidosryhmien vaikutusta sen muotoutumiseen ja siihen, miten yritysbrändi nähdään. Tämä ajatus juontaa siitä, että esimerkiksi Iglesias ym. (2019) keskittyvät sidosryhmälähtöiseen ja dynaamiseen näkökulmaan, jossa useat eri sidosryhmät luovat yhdessä yrityksen kanssa moninaisia merkityksiä yritysbrändille. Tämän näkökulman mukaan johdolla on vaikutusvaltaa yritysbrändin perusolemuksen, mutta myös muut sidosryhmät jättävät siihen jälkensä ja jakavat omat tulkintansa (Iglesias ym., 2019). Sidosryhmien näkemys ei kuitenkaan ole välttämättä aina linjassa yritysbrändin johdon kanssa. Sidosryhmät voivat tiettyssä

määrin muodostaa omia merkityksiä brändille ja päättää millaisia assosiaatioita he haluavat yhdistää tähän tiettyyn brändiin (Balmer, 2012).

Monesti yrityksen todelliset ominaisuudet ja arvot (todellinen identiteetti) voivat olla ristiriidassa yritysviestinnän kanssa (viestitty identiteetti) ja poiketa yrityksen imagosta ja maineesta eli siitä, miten sidosryhmät näkevät yrityksen (suunniteltu identiteetti) (Vallaster ym., 2012). Yritysjohdon kannalta yritysbrändi-identiteetin määrittäminen ja yhdenmukaistaminen on strateginen ratkaisu siihen, miten he haluavat ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien näkevän yritysbrändin (Urde, 2013). Brändi-identiteetin dynaamisuus edellyttää joustavuutta mukautua taustalla tapahtuviin muutoksiin, mutta samanaikaisesti kyvykkyyttä säilyttää vakaa minäkuva. Tällainen näkökulma johtaa tarvittavaan johdonmukaisuuteen identiteetin johtamisessa ja sen esiintymistavoissa. (da Silveira ym., 2013.) Toisaalta yritysten on kehitettävä ominaisuuksiaan ja arvojaan yhtenäisellä tavalla, jotta sidosryhmien näkemys yrityksen identiteetistä säilyy samanlaisena, mikä taas säilyttää eheyden ja uskottavuuden (Vallaster ym., 2012).

2.2.3 Brändikeskeinen ja markkinakeskeinen näkökulma identiteettiin



Kuvio 1 Markkina- ja brändikeskeisten lähestymistapojen viitekehys (mukaillen Urde, 2013).

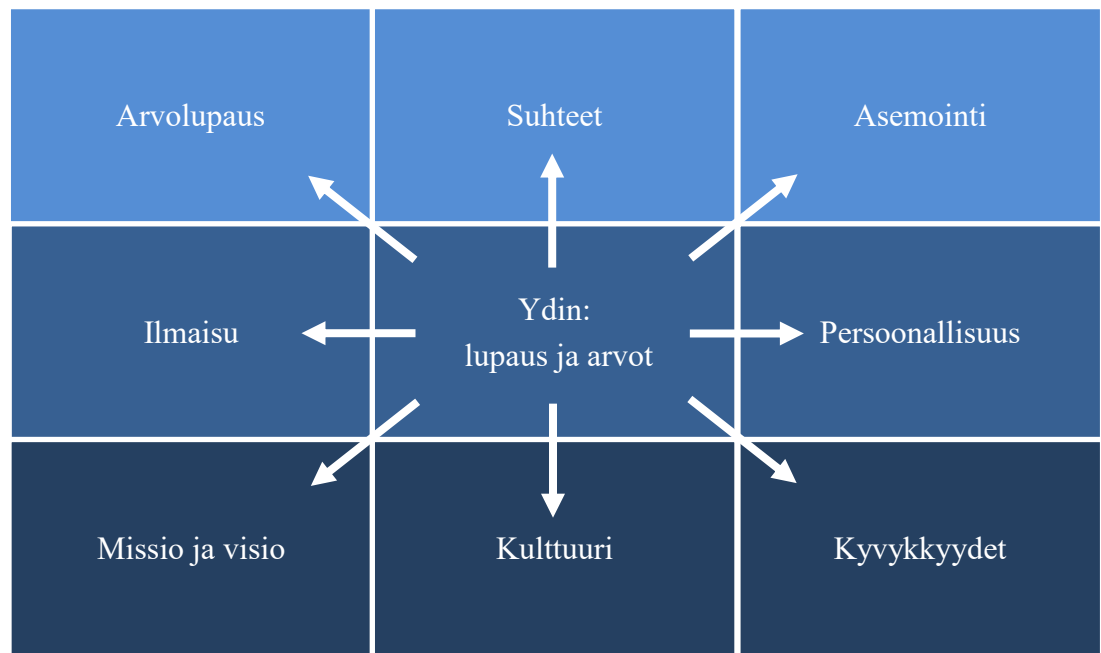
Brändijohtamisen kirjallisuus ehdottaa erilaisia lähtökohtia siihen, miten yritysbrändi-identiteetin olemassaoloa voidaan lähestyä. Burmann, Hegner & Railey (2009) kehittivät kaksiulotteisen lähestymistavan brändiin. Heidän teoriassaan *outside-in-näkökulma* perustuu ulkopuolisten todellisten ja potentiaalisten asiakkaiden näkemykseen brändin imagosta ja vastavuoroisesti *inside-out-näkökulma* on lähtöisin sisältä, johtajista, ja perustuu brändin identiteettiin. Myös Urde, Baumgarth ja Merrilees (2011) esittelevät teoreettisen viitekehysen, jossa brändiä voidaan lähestyä erilaisesta strategisesta lähtökohdasta, mutta vievät ajatuksen pidemmälle ehdottamalla mahdollisuutena myös niiden synergistä yhdistelmää. Tämä teoreettinen viitekehys erottelee yritysbrändi-identiteetin ulkoiset sekä sisäiset elementit, joiden keskelle jää ydin. Tätä rakennetta on havainnollistettu kuviossa 1.

Markkinakeskeinen lähestymistavan keskiössä on asiakastyytyväisyys, joka ilmenee organisaation ajattelutapana tai konkreettisina keinoina, joilla on vaikutus yksittäisten

asiakkaiden sekä todellisten että piilevien tarpeiden ja halujen täyttämiseen (Urde ym., 2011). Tyypillisesti markkinakeskeinen lähestymistapa alkaa ulkoisten elementtien kuten arvolupauksien pohtimisella (Urde, 2013). Vastavuoroisesti brändikeskeisessä lähestymistavassa taas sisäiset elementit ja ydin ovat prosessin lähtökohta (Urde, 2013) ja asiakastyytyväisyyttä tavoitellaan brändi-identiteetin sallimissa rajoissa (Urde ym., 2011). Riippumatta siitä kummasta näkökulmasta yritys lähestyy brändi-identiteettiään, nämä näkökulmat eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne voivat hyötyä ja hyödyntää toisiaan. Brändikeskeinen yritys ei voi sulkea pois tarvetta vastata asiakkaiden jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin ja markkinakeskeinen voi tavoitella vahvemman brändin avulla parempaa kontrollia markkinoilla. (Urde ym., 2011.)

2.3 Yritysbrändi-identiteettimatriisi

Urden (2013) kehittämä *yritysbrändi-identiteettimatriisi* (Corporate Brand Identity Matrix) on johdon tueksi luotu viitekehys, joka auttaa analysoinnissa, määrittelyssä, koordinoinnissa ja yritysbrändi-identiteetin rakentamisessa. Tavoitteena on edistää yrityksen ja sen brändin menestystä. Matriisi pohjautuu edellä esiteltyyn teoreettiseen viitekehykseen ja mahdollistaa siten markkina- tai brändikeskeisen tai niiden yhdistelmistä koostuvan lähestymistavan brändin identiteetin määrittelemisen ja yhdenmukaistamisen prosessiin. Yhtenäisessä yritysbrändi-identiteetissä ydin heijastaa näitä kaikkia elementtejä ja vastavuoroisesti ne heijastuvat ytimessä. Matriisin keskeltä ulospäin siirtyvät nuolet kuvaavat sitä, kuinka kaikki matriisin elementit ovat toisiinsa kytkettyjä ja muodostavat jäsennellyn kokonaisuuden. Nämä yhdeksän eri elementtiä esitellään kuviossa 2. Matriisin jokaiseen elementtiin liittyen Urde esittää suuntaa antavia kysymyksiä, joiden avulla kaikki brändin parissa, niin operatiivisesti kuin strategisestikin toimivat henkilöt, voivat keskustella elementistä käytännön brändijohtamisen kontekstissa. (Urde, 2013.)



Kuvio 2 Yritysbrändi-identiteettimatriisi (mukaillen Urde, 2013)

Matriisin sisäiset elementit, missio ja visio, kulttuuri ja kyvykkyydet luovat perustan yritysbrändi-identiteetille. *Missiota* voidaan määrittää kysymyksellä ”Mikä meitä kiinnostaa pelkän rahanhankintatavoitteen lisäksi?”. *Visiota* kysymällä ”Mikä on suuntamme ja inspiraatiomme lähde?”. *Kulttuurin* määrittelemiseksi on sopivaa kysyä ”Millainen on asenteemme ja miten työskentelemme sekä käyttäydymme?”. *Kyvykkyydet* viittaavat taitoihin tai osaamiseen, jotka ylläpitävät kestävästä kilpailukykyä. Ne selviävät kysymällä ”Missä olemme erityisen hyviä ja mikä tekee meistä parempia kuin kilpailijoistamme?”.

Matriisin ulkoisia elementtejä ovat arvolupaus, suhteet ja asemointi, joilla on merkittävä vaikutus imagoon ja maineeseen. *Arvolupausta* havainnollistaessa voidaan kysyä: ”Mitkä ovat tärkeimmät argumenttimme ja kuinka haluamme niiden vetoavan asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin?”. *Suhteet* ilmenevät kysymällä ”Mikä on suunniteltu positiomme markkinoilla avainasiakkaidemme ja asiakasryhmien ulkopuolisten sidosryhmien mielissä?”. (Urde, 2013.) *Asemoinnin* havainnollistamisen avuksi ei ole määritelty erillistä kysymystä, mutta se on johdon

näkemyksistä, miten yritysbrändin halutaan sijoittuvan markkinoilla ja sidosryhmien mielissä (Keller, Aperia & Georgson, 2012 via Urde, 2013).

Kahden edellisen väliin jääviä elementtejä ovat brändin persoonallisuus, ilmaisu ja ydin. Ne ovat samaan aikaan sekä sisäisiä että ulkoisia ja siten muodostavat sillan näiden kahden välille. *Ilmaisu* viittaa brändin verbaaliseen ja visuaaliseen ilmentymään tai muihin yritysbrändi-identiteetin piirteisiin, joista se voidaan tunnistaa. (Urde, 2013.) Se muodostuu aineellisten ja aineettomien ominaisuuksien yhdistelmänä, joita ovat tyypillisesti äänensävy, design, graafinen tyyli ja logo (Olins, 1989; Mollerup, 1997 via Urde, 2013). Ilmaisu -elementtiä voidaan selventää kysymällä ”Mitä ainutlaatuista tai erikoista on siinä tavassa, jolla kommunikoimme ja ilmaisemme itseämme ja josta meidät on mahdollista tunnistaa (Urde, 2013).

Persoonallisuus viittaa yritysbrändin yksilölliseen luonteeseen. Yritysbrändin kohdalla tämä tarkoittaa, että yrityksen työntekijöiden omaama persoonallisuus, jota he ilmaisevat vaikuttaa myös yrityksen persoonallisuuteen. (Urde, 2013). Samankaltaista yhteyttä työntekijöiden persoonallisuuden ja identiteetin ytimen välillä puoltaa Balmerin (2001) argumentointi: yritysidentiteetin ydin muodostuu työntekijöiden arvoista, joita ilmaistaan yritys- ja ammatti-identiteetin, kansalaisuuden ja muiden identiteettien puitteissa (Balmer, 2001). Persoonallisuutta voidaan havainnollistaa kysymällä ”Mistä inhimillisistä piirteistä tai ominaisuuksista yrityksemme luonne koostuu?” (Urde, 2013). *Ydin, johon sisältyvät lupaus ja arvot* sijaitsevat matriisin keskiössä. Brändiydin muodostuu brändilupauksesta (Urde, 2013) ja tätä keskiötä tukevista ydinarvoista (Urde, 2016). Ydintä voidaan selkeyttää kysymällä ”Mitä me lupaamme ja mitä ovat ne ydinarvot, joissa kiteytyvät brändimme edustamat asiat?” (Urde, 2013).

3 RAPORTTIMUOTOINEN YHTEISKUNTAVASTUUVIESTINTÄ

Tässä luvussa esitellään teoreettisia näkemyksiä yhteiskuntavastuun osa-alueisiin ja siihen miten sitoutuneita yritykset ovat sen toteuttamiseen. Yhteiskuntavastuuviestinnän osalta käsitellään eri strategioita, joita yritykset voivat hyödyntää ja pohditaan sidosryhmien sitoutumisen merkitystä.

3.1 Yhteiskuntavastuu

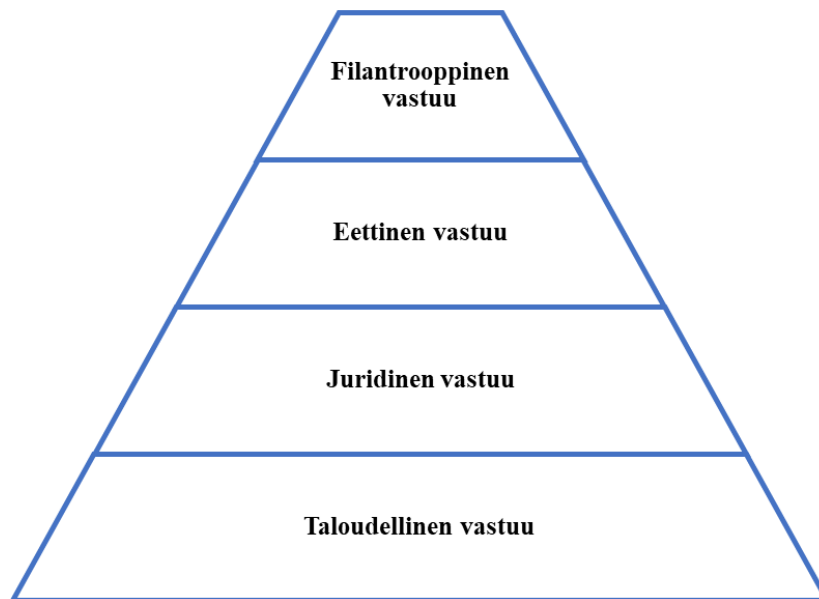
Yhteiskuntavastuu-käsitteen kehittymisen voidaan katsoa alkaneen 1950-luvulta lähtien, mikä myös ilmentää yhteiskuntavastuun modernin aikakauden alkamista (Carroll, 1999) ja termin yhteiskuntavastuu (corporate social responsibility) muovautumista nykyiseen muotoonsa (Garriga & Melé 2004). Vuosikymmenten aikana aihe on yleistynyt kirjallisuudessa, mikä on johtanut uusien määritelmien syntymiseen, empiirisiin tutkimuksiin ja aihetta täydentävien eri teorioiden vakiintumiseen ajan saatossa (Carroll, 1999). Erityisesti 1990-luvulla ja sen jälkeen syntyneet lisäykset teoriaan keskittyivät sidosryhmiin, yritysetiikkaan, yrityskansalaisuuteen (Carroll, 1999) ja kestävään kehitykseen liiketoimintaympäristössä (Garriga & Melé 2004).

Yhteiskuntavastuun käsitteelle löytyy kirjallisuudesta monia määritelmiä, mutta yhteisenä tekijänä näille toimii näkemys suhteesta, joka on yrityksen ja sitä ympäröivän yhteiskunnan välillä. Sniderin, Hillin ja Martinin (2003) näkemyksen mukaan yhteiskuntavastuu käsitteenä kuvaa sitä suhdetta mikä yrityksillä on yhteiskuntaan. Lisäksi monet teorianäkökulmat korostavat yrityksen vastuuta yhteiskuntaa kohtaan, jonka jäseniä ne ovat. Kok, van der Wiele, McKenna ja Brown (2001) viittaavat käsitteellä velvoitteeseen, jonka mukaan yritysten tulee käyttää resurssejaan hyödyttääkseen yhteiskuntaa sitoutumalla toimintaan yhteiskunnan jäsenenä ja parantaa koko yhteiskunnan hyvinvointia riippumatta siitä saako yritys siitä itse suoraa hyötyä. Toisen näkemyksen mukaan yhteiskuntavastuu voidaan nähdä myös yrityksen sitoumuksena lahjoittaa osan liikevoitostaan voittoa tavoittelemattomille organisaatioille ja hyväntekeväisyyteen (Lichtenstein, Drumwright & Braig, 2004). Markkinointinäkökulman puitteissa yhteiskuntavastuu voidaan määritellä olevan sidosryhmien huolenaiheiden johtamista. Huolenaineena

ovat vastuullisuuteen liittyvät teot, jotka vaikuttavat ympäristötekijöihin, eettisiin ja sosiaalisiin ilmiöihin tavalla, joka luo hyötyä yhtiölle. (Vaaland, Heide, Gronhaug, 2008 via Arendt & Brettel, 2010.)

3.1.1 Yhteiskuntavastuun osa-alueet

Vaikka yhteiskuntavastuu on käsitteenä monimuotoinen, aiheen kirjallisuus erottelee tiettyjä osa-alueita, joihin yrityksen yhteiskuntavastuualoitteet voidaan jaotella. Carrollin (1979) mukaan yhteiskuntavastuu -käsitteen tulee sisältää taloudelliset, juridiset, eettiset ja vapaaehtoiset velvollisuudet, joita yrityksellä on yhteiskuntaa kohtaan. Tarkastellessa liiketoiminnan historiaa erityisesti alkuvaiheessa taloudelliset ja juridiset osa-alueet ovat olleet enemmän esillä, josta painotus on myöhemmin siirtynyt eettisiin ja vapaaehtoisuuteen pohjautuviin filantrooppisiin näkökulmiin (Carroll, 1979; Carroll, 1991). Carroll (1991) myöhemmin jatkaa teoriaa kuvailemalla yhteiskuntavastuun osa-alueita pyramidina, jossa vastuullisuus koostuu neljästä eri tekijästä: taloudellisesta, juridisesta, eettisestä ja filantrooppisesta osa-alueesta. Pyramidi kuvaa eri kerrosten sitoutumista toisiinsa, toisiaan tukevinä peruspilareina ja edeten pohjalta ylös katsottuna keskeisimmistä vastuun osa-alueista vapaaehtoiisiin. (Carroll, 1991.) Tätä havainnollistetaan kuviossa 3.



Kuvio 3 Yhteiskuntavastuun pyramidimalli (mukaillen Carroll, 1991).

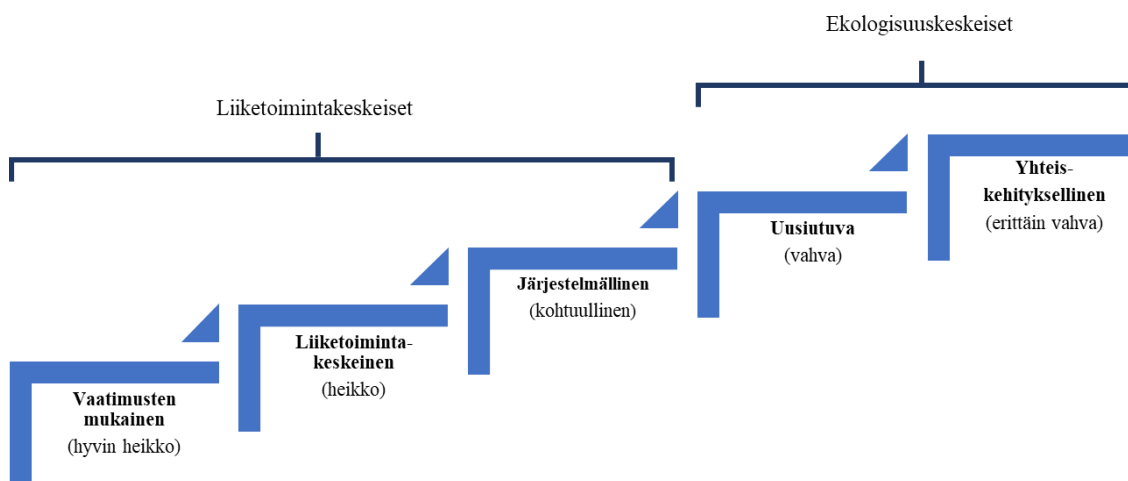
Taloudellisella vastuulla viitataan yrityksen velvollisuuteen tuottaa tuotteita ja palveluita yhteiskunnalle ja myydä ne voitollisesti, mikä muodostaa yhteiskunnan taloudellisen perustan. Ilman taloudellista vastuuta muut vastuun osa-alueet ovat epärelevantteja (Carroll, 1991). Yrityksen ja yhteiskunnan välillä vallitsevan yhteiskuntasopimuksen mukaan liiketoiminnan odotetaan toimivan lain puitteissa. Tämä ajatus muodostaa pohjan juridiselle eli lainsäädännölliselle vastuulle. (Carroll, 1979, Carroll, 1991.) Eettisiä velvollisuuksia ovat standardit, normit ja odotukset, joita kuluttajat, työntekijät, osakkeenomistajat ja yhteisö pitävät reiluin ja moraalisesti oikeudenmukaisina. Toisin sanoen ne ovat yhteiskunnan odotuksia, joihin yrityksillä ei ole välttämättä juridista velvoitetta. Tästä huolimatta ne voivat myös toimia perustana lainsäädännölle, jolloin muutokset yhteiskunnan arvomaailmassa säädetään myöhemmin laiksi. (Carroll, 1991.)

Vapaaehtoiseen vastuuseen, nimensä mukaan, ei yrityksellä ole velvoitetta yhteiskunnan puolesta, vaan ne perustuvat yrityksen omaan valintaan toteuttaa näitä tekoja yhteiskunnassa. (Carroll, 1979.) Myöhemmin Carroll (1991) täydentää näkökulmaa ja kuvaa tätä filantrooppisena osa-alueena, jossa yritys toimii hyvänä

yrittäjäkansalaisena yhteiskunnan odotusten mukaisesti ja ihmisten hyvinvoinnin eduksi, vaikkakin yhä vapaaehtoisesti. Liiketoiminnan kontekstissa tällaisia filantrooppisia, yrittäjäkansalaisuuteen liittyviä tekoja voivat olla esimerkiksi työpaikan viihtyvyyden lisääminen ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen työn ulkopuolella sekä sitoutuminen hyväntekeväisyystoimintaan lahjoitusten muodossa (Maignan & Ferrel, 2000). Toisin sanoen yrittäjäkansalaisuuteen näyttäisi kuuluvan yhteiskuntaa hyödyttävät filantrooppiset teot, joista yritys itse ei saa suoraa hyötyä.

3.1.2 Kestävän kehityksen spektri ja vaiheet

Kehitysmalli viidelle eri vaiheelle, joissa yritysvastuu heijastaa yrityksen käsitystä kestävästä kehityksestä. Mallissa asteikot siirtyvät liiketoimintakeskeisyydestä vähitellen kohti ekologisempaa näkökulmaa. Tätä siirtymää on kuvattu kuviossa 4. Tämä lähestymistapa antaa käsityksen yrityksen näkemyksestä yhteiskuntavastuusta sekä siitä, missä vaiheessa yritys on matkalla kohti kestäväää kehitystä, mikä vaikuttaa myös toimenpiteisiin, joita yritys toteuttaa. (Landrum & Ohsowski, 2018.)



Kuvio 4 Kestävän kehityksen näkökulmat ja niiden sijainti kestävään kehityksen spektrillä.

Vaatimusten mukainen näkemys on yrityskeskeinen ja yhteiskuntavastuutoimista toteutetaan ne, joita valvotaan kolmannen osapuolen toimesta tai niitä käytetään puolustuskeinona. Yrityksen toiminnoille on ominaista taloudellisen voiton ja kasvun tavoittelu luonnonvarojen hyödyntämällä. *Liiketoimintakeskeisessä*

yhteiskuntavastuutoimia tehdään yrityksen edun saavuttamiseksi. Kuitenkin edellisestä poiketen tämän vaiheen yrityksen pyrkivät myös ekologisen tehokkuuden tavoitteluun. Yritys pyrkii parantamaan ja mukauttamaan liiketoimintaansa yrityskeskeisen näkökulman puitteissa ja keskittymällä yhteen tai useampaan yhteiskuntavastuun osa-alueeseen eli taloudellisesta, ympäristöllisestä tai yhteiskunnallisesta näkökulmasta. *Järjestelmällisen* näkökulman mukaan yritys toimii yhdessä toimialan tai yhteisön kanssa, jolloin yhteiskuntavastuutoimilla pyritään systemaattiseen muutokseen kaikilla yhteiskuntavastuun osa-alueilla. *Uusiutuvat* yritykset ymmärtävät yhteiskuntavastuutoimien merkittävyyden ja pyrkivät korjaamaan teollisuuden ja kulutusyhteiskunnan aiheuttamia vahinkoja. Yritystoiminta tapahtuu osana luontoa, saatavilla olevien resurssien puitteissa. Tässä vaiheessa mallia voidaan huomata näkökulman vaihdos ekologisempaan: tuotannollinen puoli kääntyy kohti vakaan kasvun tavoittelua ja laadullista kehitystä voidaan tehdä ilman tuotantoa. *Yhteiskehityksellinen* näkemys korostaa ihmisten, yritysten ja yhteiskuntien kyvykkyyttä elää rinnakkain ja yhteistyössä luonnon kanssa, kaikkia hyödyttävässä suhteessa. Toimet tähtäävät laadulliseen kehitykseen, eivät taloudelliseen kasvuun. (Landrum & Ohsowski, 2018.)

3.2 Yhteiskuntavastuuraportointi ja sen merkityksen kasvaminen

Yhteiskuntaraportointi (corporate social reporting) on viestintäprosessi, jossa viestitään tietyille sidosryhmille yhteiskunnan sisällä ja koko yhteiskunnalle niistä organisaatioiden taloudellisista toimista, joilla on sosiaalisia ja ympäristöllisiä vaikutuksia (Gray, Owen & Adams, 1996, s. 3). Raporteille ei kuitenkaan ole vakiintunutta termiä ja eri kirjallisuuslähteet käyttävät niistä useita eri nimityksiä. Sethi ym. (2017) käyttävät nimitystä yhteiskuntavastuuraportti, mutta mainitsevat niitä joskus kutsuttavan myös kestävä kehityksen raporteiksi. Heidän mukaansa raportit ovat kehittyneet kokonaisvaltaiseksi vastaukseksi, jossa yritykset vapaaehtoisesti luovuttavat tietoja yhteiskunnan huolenaiheiden hyväksi tehdyistä toimista. Tässä tutkielmassa keskitytään käyttämään termiä yhteiskuntavastuuraportti.

Yksittäiset yritykset ovat alkaneet sisällyttää yhteiskuntavastuun raportointiinsa, sillä sijoittajat eivät enää jätä niitä huomioita, minkä seurauksena raportoinnista on tullut lähes pakollista. Sidosryhmistä lainanantajat ja sijoittajat hyödyntävät

yhteiskuntaraportteja siinä missä perinteisiä taloudellisia raportteja. (Cho, Lee, Park, 2012.) Morsingin ja Schultzin (2006) tutkimuksen mukaan sidosryhmät suosivat pienimuotoisempia julkaisuja kuten vuosiraportteja ja nettisivuja yhteiskuntavastuun viestintäkanavina yritysmainonnan ja -esitteiden sijaan. Heidän mukaansa kyseisten pienimuotoisten julkaisujen kannalta olisi hyödyllistä, mikäli sidosryhmille vastataan ja vielä laajemmin katsottuna heidät otettaisiin suoraan mukaan yhteiskuntavastuuviestinnän rakentamiseen. Vaikka kyseisten julkaisujen kokonaiskattavuus ja viestintäkanavien lukumäärä jäävät minimaaliksi, ne ovat viestintästrategiana erittäin joustavia ja mahdollistavat keskittymisen sisältöön. (Morsing & Schultz, 2006).

3.2.1 Yhteiskuntavastuuraporttien vastuullisuusaiheet

Tutkimuksessaan yhteiskuntavastuuraporttien sisällön laadusta ja luotettavuudesta, Sethi ym. (2017) luettelevat yhteensä 11 eri vastuullisuuden aihealuetta, joita raporteista on löydettävissä. He aloittavat listauksensa *toimitusjohtajan viestillä*, joka on yrityksen kirjoittama lausahdus raportin johdanto-osassa. Siinä käsitellään johdon sitoutumista ja tehokkuutta kaikissa yhteiskuntavastuuasioissa niin nykyisten saavutusten kuin tulevaisuuden tavoitteiden kannalta. *Ympäristöosuus* keskittyy ympäristöä koskeviin aiheisiin kuten jätehuoltoon, ympäristönmuutokseen, biodiversiteettiin eli luonnon monimuotoisuuteen ja innovaatiot, jotka vähentävät ympäristövaikutuksia joko suoraan tai välillisesti toimitusketjujen kautta. *Filantrooppiset teot yhteisössä* kertovat yrityksen hyväntekeväisyystoiminnasta. Osioon sisältyvät näiden tekojen toteutustapa ja vaikutuksen laajuus maantieteellisesti samoin kuin selitys siitä, miten teot liittyvät heidän liiketoimintaansa. (Sethi ym., 2017.)

Kanssakäyminen ulkoisten sidosryhmien kanssa selventää, miten ulkoisten sidosryhmien neuvoja hyödynnetään liiketoiminnassa ja yhteiskuntavastuualoitteissa. *Toimitusketjut* kattavat kaikki yrityksen suhteet urakoitsijoista ja alihankkijoista yhteistyökumppaneihin, joissa hankintaprosesseja, sopimusehtoja ja valvontaa tarkastellaan yhteiskuntavastuun osalta. *Työsuhteasioissa* kerrotaan, miten työntekijöitä kohdellaan riippumatta siitä, ovatko he suoraan yrityksen vai esimerkiksi kumppanin palveluksessa. Selitys kattaa korvaukset, edut, terveys- ja turvallisuusasiat,

urakehitysmahdollisuudet, sitoutumisen noudattaa monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta sekä suhteet ammattiyhdistysten kanssa. (Sethi ym., 2017.)

Hallinto ja johtaminen -osio sisältää kertomuksen parhaiden hallintotapojen noudattamisesta kaikilla osa-alueilla ja tähän kuuluu selvennys hallintoneuvoston riippumattomuudesta, ylimmän johdon palkkioista, sitoutumisesta asianmukaisiin hallintotapoihin ja osakkeenomistajien sitoutuneisuudesta. *Korruptionvastaisuus* sisältää toimet lahjonnan ja korruption estämiseksi valvomalla niitä toimintoja, joissa sitä voi herkästi esiintyä. Lisäksi yrityksen tulee antaa selonteko kaikista mahdollisista sääntelyviranomaisten tutkinnan alla olevista tapauksista ja miten yritys aikoo hoitaa tilanteen. *Ihmisoikeuksiin* kuuluvat yritystoiminnan vaikutukset paikallisiin yhteisöihin, alkuperäiskansojen oikeudet, sananvapauden suojelu sekä sensuurin estäminen. Työntekijöihin tai toimitusketjuihin liittyvät ihmisoikeusasiat käsitellään kyseisten aihepiirien kohdalla. *Toimintasäännöt* (code of conduct) koskevat kaikkia yritys- ja toimialakohtaisten sekä yleisten toimintaohjeistuksen toteutusta yhteiskuntavastuuasioissa. *Varmennus tietojen oikeudenmukaisuudesta*, jonka tekee riippumaton taho joko koko yhteiskuntavastuuraportin tai tiettyjen osioiden osalta. (Sethi ym., 2017.)

3.3 Yhteiskuntavastuuviestintä sidosryhmille

Miksi yhteiskuntavastuuviestintä on tärkeää? Yhteiskuntavastuuviestinnällä on monia tavoitteita, jotka koskevat niin yritystä kuin sen sidosryhmiä. Cranen ja Glozerin (2016) mukaan viestinnällä voidaan luoda suhteita sidosryhmien kanssa, viestittää toiminnan laillisuudesta ja vastuullisuudesta, parantaa imagoa sekä vaikuttaa käyttäytymiseen ja asenteisiin. Lisäksi yhteiskuntavastuuviestinnällä tavoitellaan merkityksellistämistä, joka toimii keinona kommunikoida yrityksen ja sidosryhmien maailmankuva ja merkityksien luominen yhdessä sidosryhmien kanssa taas soveltuu yrityksen identiteetin rakentamiseen (Crane & Glozer, 2016). Tehokas yhteiskuntavastuuviestintä syntyy kyvykkyydestä luoda mielekkäitä attribuutioita ja siten hallita sidosryhmien joukossa esiintyvää skeptisyyttä. Toisaalta tästä syystä suurin osa yhteiskuntavastuuviestinnästä keskittyy enemmänkin siihen, miten yritys *osallistuu* yhteiskunnallisiin aiheisiin, eikä niinkään aiheisiin itsessään. (Du, Bhattacharya & Sen, 2010.)

Identiteetillä ja yhteiskuntavastuuviestinnällä näyttäisi kirjallisuuden perusteella olevan merkittävä yhteys. Varsinkin, jos otetaan huomioon edellisessä luvussa mainitun suhdekeskeisyyden merkityksen kasvun markkinoinnissa ja näkemyksen identiteetin muotoutumisesta osana sosiaalista prosessia yhdessä sidosryhmien kanssa. Hildebrand ym. (2011) korostavat, että osallistumalla yhteiskuntavastuutekoihin yritykset voivat viestiä oleellisille sidosryhmille identiteettinsä arvokkaita ominaisuuksia, mikä lopulta vaikuttaa yrityksen maineen houkuttelevuuteen. Toisaalta heidän mukaansa oikein toteutettuna yhteiskuntavastuu voi avittaa kestävien ja pitkäaikaisten suhteiden luomista, jossa kaikenlaiset sidosryhmät samaistuvat yrityksen identiteettiin. Vaikka viestintä eri sidosryhmien välillä lisääntyy ja yritysbrändin läpinäkyvyys paranee, epäilevät kuluttajat ovat entistä valppaampia ja tietoisempia. Tämän seurauksena yrityksen omaksumien yhteiskuntavastuuseen liittyvien piirteiden ja arvojen (todellinen identiteetti), viestittyjen yhteiskuntavastuualoitteiden välillä (viestitty identiteetti) ja se kuinka sidosryhmät näkevät nämä yhteiskuntavastuulliset sitoumukset ja aloitteet (suunniteltu identiteetti) vallitsee ristiriita. (Vallaster ym., 2012). Hildebrand ym. (2011) kuvaavat yhteiskuntavastuuta lähes täydellisenä yritysmarkkinoinnin strategisena keinona, koska se voi auttaa yhdenmukaistamaan yrityksen erilaisia identiteettejä.

3.3.1 Mitä tarkoitetaan sidosryhmillä?

Terminä ”sidosryhmä” antaa nimet ja kasvot yhteiskunnalle, joita kohtaan yritys on vastuussa yhteiskuntavastuutoimia toteuttaessaan. Sidosryhmällä tarkoitetaan ihmistä tai joukkoa ihmisiä, joilla on omistussuus yrityksestä, vaateita sitä kohtaan tai kiinnostus sen toimista ja päätöksistä. (Carroll, 1991.) Sidosryhmiksi luetaan kaikki ryhmät ja yksilöt, jotka voivat vaikuttaa tai joihin voidaan vaikuttaa organisaation mission eteen tehdyillä saavutuksilla (Freeman, 1984 via O’Riordan & Fairbrass, 2008).

Yhteiskunta sidosryhmänä voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan: paikalliset yhteisöt, kansallisvaltiot ja koko maailma. Paikallisella tasolla organisaatioiden vuorovaikutus on suunnattu yhteisötoimintaan, joka tukee työntekijöiden työssäkäymistä ja asumista. Kansallisella tasolla huomio suunnataan kulttuurin, urheiluun, luonnonkatastrofeihin ja muihin suuronnettomuuksiin. Maailmanlaajuisella tasolla huolenaiheet ovat

luonteeltaan yleispäteviä ja keskittyvät ihmisoikeuksiin sekä elämänlaatuun, joka pohjautuu YK:n kannattamiin pilareihin. (Snider ym., 2003.) Tämän perusteella voitaisiin olettaa viestin sisällön puhuttelevan tiettyä sidosryhmää tietyillä yhteiskuntavastuun teemoilla.

3.3.2 Sidosryhmien sitouttaminen yhteiskuntavastuuviestintään

Aikaisemmin vastuullisuuden kontekstissa yritysjohdon tehtävänä on ollut sovittaa omat tavoitteensa yhteen sidosryhmien vaateiden ja odotusten kanssa, mitä voidaan kuvailla sidosryhmien johtamiseksi (Carroll, 1991). Teoreettinen näkökulma on siirtynyt sidosryhmien hallinnasta sidosryhmien kanssa ylläpidettävien suhteiden hallintaan. Sidosryhmäteorioiden kehityksen yhteydessä Morsing ja Schultz (2006) korostavat, että sidosryhmien osallistumisella (engagement) tulee olemaan yhä enemmän painoarvoa sen suhteen, että yritys pystyy vastaamaan samanaikaisesti muuttuviin sidosryhmien odotuksiin. Herremans ym. (2016) jopa esittävät väittämän, että kestävä kehitys (sustainability) kehitettiin vastaukseksi sidosryhmien vaatimuksiin. Sweeney ja Coughlan (2008) esittävät, että yritykset raportoivat yhteiskuntavastuusta sidosryhmien odotusten mukaisesti, mikä tekee yhteiskuntavastuuraportoinnista yhden markkinointiviestinnän työkalun.

Yhteiskuntavastuu on alati muuttuva, minkä takia on erityisen tärkeää mukautua ja muuttua sidosryhmien odotusten mukaisesti, mutta myös vaikuttaa noihin odotuksiin (Morsing & Schultz, 2006). Limin ja Greenwoodin (2017) mukaan yhteiskuntavastuusta viestiminen on kehittynyt yksisuuntaisesta viestinnästä kaksisuuntaiseen, jossa otetaan huomioon, mistä keskeiset sidosryhmät ovat kiinnostuneet ja puhuvat. Näin ollen yrityksen näkökulmasta katsottuna sidosryhmien osallistuttaminen ja sitouttaminen viestintään on tärkeää, jotta se pysyy mukana ympäristönsä muutoksissa. Morsing ja Schultz vakinaistavat ajatustapaa esittämällä osallistumisen ja vuoropuhelun luonnollisena osana sitä tapaa, jolla yritykset tuovat itseään esille. Yhteiskuntavastuuasioiden yleistyessä myös kirjallisuudessa on lisääntynyt kiinnostus siihen, miten sidosryhmiä voitaisiin sitouttaa yrityksen yhteiskuntavastuualoitteisiin ja strategisesti hyödyntää yhteiskuntavastuuviestinnässä (kts. Lim & Greenwood, 2017; O’Riordan & Fairbass, 2014). Herremansin ym. (2016)

mukaan yksi keskeisimmistä keinoista sidosryhmien osallistumiseen on tiedonanto kestävän kehityksen toimista, usein raportin muodossa.

3.3.3 Yhteiskuntavastuuviestinnän strategiat

Morsing ja Schultz (2006) ovat kehittäneet kolme strategista mallia, joiden avulla yritykset voivat viestiä yhteiskuntavastuusta sidosryhmilleen. Sidosryhmäviestintästrategioistaan huolimatta he eivät painottaneet tutkimuksessaan yhteiskuntavastuuviestintää suoraan raporttien näkökulmasta. Tähän Herremans ym. (2016) tuovat mukaan näkökulman yrityksen tuottamien raporttien näkökulmasta. Heidän tutkimuksensa paljastavat kanadalaisten öljy- ja kaasuteollisuuden kontekstissa, mitä eri ominaispiirteitä kutakin strategiaa käyttävän yrityksen vastuullisuusraporteista löytyy.

Informaatiostrategiassa (stakeholder information strategy) viestintä on aina yksisuuntaista ja sen suunta on organisaatiolta sidosryhmille. Mikäli tätä strategiaa tarkastellaan ottaen huomioon sen suhde- ja tiedostustoiminnallisen lähtökohdan, sen tarkoituksena on tuottaa objektiivista informaatiota mahdollisimman laajalle yleisölle. Yritykset, jotka ovat sitoutuneet kyseiseen strategiaan hoitavat aktiivisesti suhteitaan lehdistöön sekä muuhun mediaan sekä julkaisevat itse informaatiota esitteiden, pamflettien, lehtien, faktojen, numeroiden ja kuvioiden muodossa. (Morsing & Schultz, 2006.) On tyypillistä, että tämän strategian mukaisia viestintäkeinoja käytetään tiedottamaan mitä yritykset ovat tehneet yhteiskunnan hyväksi (Lim & Greenwood, 2017). Raporteissaan nämä yritykset keskittyvät strategisesti kapeaan ja löyhästi määriteltyyn joukkoon sidosryhmiä ja yhteisöjä, siinä määrin kuin on tarpeen raaka-aineiden hankkimiseksi. Mikäli kanssakäymistä sidosryhmien kanssa tapahtuu, se on epäsuoraa eikä sitä suurimmilta osin hyödynnetä oppimiseen. (Herremans ym., 2016.)

Vastausstrategia (stakeholder response strategy) perustuu kahdensuuntaiseen kommunikaatioon, mutta jää luonteeltaan epäsymmetriseksi. Koska yrityksen pyrkimyksenä on muuttaa yleisön asenteita ja käyttäytymistä, se tarvitsee ulkoisilta sidosryhmiltä saatavan hyväksynnän. Onnistuakseen ulkopuolisen hyväksynnän saamisessa, yrityksen on varmistettava, että sen tekemät päätökset ja niihin liittyvät

toimet ovat sidosryhmien näkökulmasta relevantteja. Strategian tyypillisiä keinoja ovat mielipidekyselyt sekä dialogin, verkostojen ja yhteistyön hyödyntäminen, jotta voidaan selvittää missä yhteiskuntavastuuasioissa se on onnistunut ja mitä sen tulisi kehittää. Tässä yhteydessä viestintä nähdään palautteena siitä mitä yleisö hyväksyy ja suvaitsee. (Morsing & Schultz, 2006.)

Raporteissa tämä heijastuu suorana kommunikointina, mutta selkeästi rajatuille sidosryhmille, jotka yrityksen näkökulmasta ovat arvokkaita. Palautetta erityisesti odotusten täyttymisestä kerätään laajuudeltaan suuremmilta sidosryhmiltä joko suoraan tai välillisesti ja sitä hyödynnetään yrityksen oppimis- ja kehitystavoitteissa. (Herremans ym., 2016.) Vaikka sidosryhmillä on selkeästi aikaisempaan verrattuna merkittävämpi rooli, Morsing ja Schultz (2006) kuitenkin huomauttavat, että viestinnän kaksisuuntaisuudesta huolimatta vastausstrategia on hyvinkin lähettäjäorientoitunut, sillä yritysten ainoa pyrkimys on vahvistaa houkuttelevuuttaan sidosryhmien silmissä. Herremans ym. (2016) huomaavat tämän näkyvän myös raporteissa siten että palautteen suhteen viestintä yritykseltä sidosryhmille on paljon vahvempaa, kuin toisin päin. Heidän mukaansa tämä mahdollistaa, että yrityksellä on paljon valtaa vuorovaikutusprosessin suhteen, mutta samaan aikaan se vähentää palautteen hyödyntämistä osana oppimista.

Osallistusstrategia (stakeholder involvement strategy) taas on näistä laajin, sillä se perustuu systemaattiseen ja ennakoivaan dialogiin sidosryhmien kanssa, ja toisin kuin vastausstrategiassa, sidosryhmiltä saadut vaikutteet voivat aiheuttaa muutoksia myös yrityksessä. Sen sijaan, että yritys määräisi tiettyjä yhteiskuntavastuualoitteita sidosryhmille, strategian tarkoituksena on saada sidosryhmät mukaan vuoropuheluun, jossa huolenaiheita käydään läpi kasvotusten. Samalla yritys tunnistaa tarpeen muutoksille silloin, kun ne ovat välttämättömiä. (Morsing & Schultz, 2006.) Raporttien osalta tätä strategista suuntausta ilmaisevat suora kommunikointi laajojen ja selkeästi määriteltyjen sidosryhmien kanssa, systemaattisen palautteen kerääminen suoraan sekä sen perusteellinen hyödyntäminen oppimisen kannalta (Herremans ym., 2016).

Osallistusstrategia voi olla linjassa muiden edellä mainittujen strategioiden kanssa, mikäli tietyt olettamukset täyttyvät. Tässä yhteydessä informaatiostrategian

mukaisesti sidosryhmien on oltava vaikutusvaltaisia, joko tukemalla tai vastustamalla ja vastausstrategian mukaisesti sidosryhmien odotuksia tutkitaan mielipidekyselyjen avulla. Nimensä mukaisesti osallistumisstrategia edellyttää sidosryhmien osallistumista, jotta yritys voi saada positiivista tukea ja jatkuvasti hakea ymmärrystä ja mukautua sitä huolestuttaviin aiheisiin. Suositeltavaa olisi, että yritykset kävisivät vuoropuhelua sidosryhmiensä kanssa systemaattisesti löytääkseen molempia osapuolia hyödyttäviä toimintatapoja – olettaen, että kaikki osapuolet ovat halukkaita muuttumaan. (Morsing & Schultz, 2006.) Raporttien osalta jatkuva kaksisuuntainen kommunikaatio auttaa varmistamaan, että julkaisu sisältää tietoa aiheista, joista sidosryhmät haluavat tietää. (Herremans ym., 2016). Usein yritysten raporttien väittämät sisältävät varmistuksen ulkopuoliselta taholta ja sidosryhmistä muodostuneelta paneelilta (Herremans ym., 2016).

Kirjallisuudessa puhutelleen sidosryhmien sitouttamisen näkökulmasta osallistumisstrategia on näistä kolmesta sitä lähinnä. Muun muassa Weng ja Song (2017) korostavat, että verrattuna informaatio- ja reagointistrategiaan, sidosryhmien sitouttamisstrategia ohjaa yrityksiä käyttämään yhä enemmän läpinäkyvämpään sekä vuoropuheluun ja yhteistyöhön pohjautuvaan viestintästrategiaa. Samansuuntaisesti myös Lim ja Greenwood (2017) määrittelevät, että sitouttaminen edellyttää strategisia toimia, joita ovat ennakoiva dialogi sidosryhmien kanssa, yhteiskuntavastuutekojen rakentaminen yhdessä ja kaikkien sidosryhmien kiinnostuksen ja äänen heijastaminen osana yhteiskuntavastuusuunnitelmia. Sitouttaminen yhteiskuntavastuuviestintään voi kuitenkin tuoda haasteita, mikäli kyse on yrityksen tuottamasta raporttimuotoisesta julkaisusta. Morsing ja Schultz (2006) nostavat esille vastuullisuusraporttien ongelmallisuuden viestinnän suhteen kyseenalaistamalla voiko mikään raportti edustaa kaksisuuntaista kommunikaatiota, joka virtaa symmetrisesti osapuolten välillä.

Yhteiskuntavastuuviestintä on luonnostaan moniäänistä, koska sen keskiössä on oltava yrityksen ja sen eri sidosryhmien väliset suhteet (Bondi & Yu, 2019.) Ongelmallisuus nousee esille siitä, että yrityksellä on helposti valta päättää, mitä raporttiin sisällytetään ja miten paljon se antaa tilaa sidosryhmien äänien kuuluvuudelle. Moniäänisyydestä huolimatta Bondi ja Yu korostavat yhteiskuntavastuuraporttien yrityskeskeisyyttä ja siitä seuraavaa moniäänisyyden harmonista luonnetta, koska yrityksellä on vapaus

valita ne äänet, jotka tukevat yrityksen näkökulmaa. Epäilemättä tärkein ääni on koko yritystä edustava ääni. (Bondi & Yu, 2019.) Tästä huolimatta, Morsing & Schultz (2006) väittävät, että pyrkimys sidosryhmien osallistumiseen ja yhteisen ymmärryksen löytämiseen ovat tärkeitä elementtejä dialogin toteutumiseen, ja yhteiskuntavastuu on siinä tärkeä työkalu.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA -AINEISTOT

Tässä luvussa esitellään tutkielmassa käytetty tutkimusmenetelmä, tutkimusaineisto ja sen kerääminen sekä aineiston analyysi.

4.1 Laadullinen tutkimus

Tämä tutkielma on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena. Laadullisen lähestymistavan soveltuvuus kokonaisvaltaiseen tarkasteluun ja syvällisen tiedon saamiseen (Sinkovics ym., 2005) ovat lähtökohtia tämän tutkielman aiheen ymmärtämiseen. Tutkimusmenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä, joka voidaan vielä tarkemmin jaotella teoriaohjaavaan lähestymistapaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 117). Teoriaohjautuvaa lähestymistapaa avataan tarkemmin analyysiprosessin kuvauksessa tämän luvun lopussa.

Tutkimusmenetelmä tätä tutkielmaan varten valikoitui luonnollisesti aineiston luonteen takia. Sisällönanalyysi on yksi tekstianalyysin luokka ja sen tavoitteena on löytää merkityksiä tekstistä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 104). Yksinkertaisimmillaan se on tutkimusmenetelmä, jota käytetään tiettyjen sanojen tai käsitteiden etsimiseen tekstistä (Sweeney & Coughlan, 2008). Sisällönanalyysi toteutetaan järjestelemällä aineistoa ilman, että sen sisältämä informaatio muuttuu. Päämääränä on muodostaa tiivis ja selkä yleismaailmallinen kuvaus tutkimuksen ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 108.). Koska tavoitteena on kehittää syvällisempää ymmärrystä yritysbrändi-identiteetin viestinnästä yhteiskuntavastuuraporteissa, menetelmä sopii tähän tutkielmaan erinomaisesti. Tekstimuotoiseen aineistoon voidaan lukea lukuisia tekstimuotoisia lähteitä, joihin kuuluvat myös erilaiset raportit kuten yrityksen vuosiraportit ja muistiot (Sinkovics ym., 2005). Näillä perustein myös yhteiskuntaraportit voidaan luokitella tekstimuotoiseksi aineistoksi ja sisällönanalyysi onkin usein käytetty menetelmä tutkittaessa yritysten yhteiskuntavastuuta ja niiden tuottamia yhteiskuntavastuuraportteja (Dyduch, 2018; Landrum & Ohsowski, 2018).

4.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja esittely

Tutkimukseen valitut yritykset toimivat eri toimialoilla, mutta maantieteellisesti heidän toimintansa sijoittuu Suomeen, ja heidän tarjoamansa tuotteet ja palvelut ovat saatavilla kuluttajamarkkinoilla. Näin ollen, koska yhtenä valintakriteerinä käytettiin vuoden 2019 Sustainable Brand Indeksiä, jonka tutkimus kohdistui kuluttajien näkemykseen brändissä Suomessa ja kaikki valitut yritykset ovat listattuina siinä. Toisena valintakriteerinä käytettiin vuoden 2019 Global 100 -listausta, jossa listattuina ovat Neste ja Kesko, tutkielman ainoat Helsingin pörssissä noteeratut yritykset, joilla on lainmäärittämä velvollisuus julkaista vastuullisuusraportti. Tutkimukseen valittiin vuoden 2018 yhteiskuntavastuuraportit tai vuosiraportit, joissa yhteiskuntavastuu oli selkeästi esitetty omana kohtanaan. Tutkimuksen ajankohtana kyseessä on viimeaikaisin saatavilla oleva julkaisu. Raportit ovat saatavilla yritysten kotisivuilta pdf-muotoisina tai muuna elektronisena julkaisuna.

Valio

Valio on suomalainen elintarvikkeita valmistava yritys, joka on ollut toiminnassa vuodesta 1905 lähtien. Valion vienti kattaa suuren osan suomalaisten elintarvikkeiden viennistä ulkomaille, ja sillä on tytäryhtiöitä kolmella mantereella. Yrityksen yksi erikoisuuksista on sen osuuskuntarakenne, jossa maidontuottajat eli tilat omistavat yrityksen. Missionsa ”paremman elämän puolesta” mukaisesti Valio tarjoaa maistuvia ja laadukkaita tuotteita, jotka on tuotettu lähellä ja eläinten hyvinvointia kunnioittaen. Brändin ytimessä arvoina ovat asiakaskeskeisyys, vastuullisuus, uudistuminen ja yhteistyö. Yksi sen merkittävimmistä vastuullisuustavoitteista on hiilineutraalimaito vuonna 2035. (Valio, 2020.) Vuoden 2019 Sustainable Brand Index -tutkimuksessa Valio sijoittui ensimmäiseksi.

Finlayson

Finlayson on Suomessa toimiva tekstiilialan yritys, jonka juuret juontavat vuoteen 1820, jolloin Tammerkosken rantaan perustettiin ensimmäinen konepaja tekstiilin käsittelyä varten. Parin viimeisen vuoden ajalta Finlaysonin merkittävimpiä yhteiskuntavastuutekoja ovat kansalaisaloitteen tekeminen, luomupuuvillaan

siirtyminen ja pakkausjätteen vähentäminen. (Finlayson, 2020.) Vuoden 2019 Sustainable Brand Index -tutkimuksessa Finlayson sijoittui sijalle 14.

Neste

Neste on suomalainen yhtiö, joka perustettiin vuonna 1948 vastamaan Suomen öljyhuollosta. Sitten yritykseen on listautunut pörssiin ja liiketoiminta perustuu öljyn, ja nykyisin myös jätteiden jalostukseen polttoaineeksi. (Neste, 2020b.) Neste kuvailee toiminnan perustuvan välittämiseen, rohkeudelle ja yhteistyölle, mitkä ovat myös perusta yrityksen arvot. (Neste, 2020a.) Yrityksen vastuullisuusnäkemys suuntautuu tulevaisuuden polttoaineratkaisuihin tarjoamiseen liikenteen, yritysten ja kuluttajien tarpeisiin muun muassa uusiutuvan dieselin muodossa. Samalla yritys pyrkii myös ympäristöpäästöjen vähentämiseen (Neste, 2020b). Vuoden 2019 Sustainable Brand Index -tutkimuksessa Neste sijoittui sijalle 42 ja Global 100 -listauksessa kolmanneksi.

Kesko

Kesko suomalainen pörssiyhtiö, jonka liiketoiminta keskittyy kaupan alalle. Yritys on muodostunut neljän tukkukaupan fuusion seurauksena ja ollut toiminnassa nykyisellä nimellään vuodesta 1940 lähtien. Pääasialliseen liiketoimintaan kuuluu päivittäistavaratuotteiden myynti sekä rakentamisen ja talotekniikan kauppa. Keskolle ominaista on ketjutoiminta, johon kuuluu laaja kauppiaasyrittäjienverkosto ja muut yhteistyökumppanit. (Kesko, 2020a.) Kesko tunnustetaan K-brändistä, joka toimii kattobrändinä muille ketjubrändeille, mutta kaikkien tavoitteena on näyttäytyä sidosryhmien, erityisesti asiakkaiden silmissä, läsnä olevana ja kantaaottavana yhteiskunnan jäsenenä. Näin ollen brändinä Kesko toimii hyvin asiakaskeskeisesti, ja yrityksen toimintatarkoituksena on taata heille tarvitsemansa tuotteet ja palvelut vastuullisesti. Vastuullisuusasioissa Kesko kiinnittää huomiota tehokkaaseen kaupan toimintaan ja ympäristövaikutuksiin. (Kesko, 2020b.) Vuoden 2019 Sustainable Brand Index -tutkimuksessa Kesko sijoittui sijalle 25 ja Global 100 -listauksessa sijalle 88.

4.3 Aineiston analyysi

Miten yritysbrändi-identiteetistä viestitään yhteiskuntavastuuraporteissa?

Jotta tähän pääkysymykseen pystyvään vastaamaan, on tarpeellista muodostaa seuraavat alatutkimuskysymykset:

Miten yritysbrändi-identiteetti ilmenee yhteiskuntavastuuraporteissa?

Mitä vastuullisuuden piirteitä raporteissa on havaittavissa?

Mikä on yritysbrändi-identiteetin ja yhteiskuntavastuuviestinnän välinen suhde?

Tätä tutkielmaan varten valittiin teoriaohjaava analyysitapa, koska prosessissa on selkeästi nähtävillä abduktiivista logiikkaa, jossa teorialla on merkittävä rooli. Teoriaohjaava analyysi hyödyntää tutkimuksen taustalla olevaa teoriaa, mutta etenee aineiston ehdoilla. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 117). Tämä mahdollistaa sekä teorian että aineiston vuorottelun analyysiä ohjaavana tekijänä, niin kuin prosessin kuvauksesta tulee ilmi.

Analyysiprosessi alkoi aineiston silmäilyllä, jossa koko aineisto ja siitä mahdollisesti esille nousevat asiat pyrittiin huomioimaan kokonaisuutena, mutta tässä vaiheessa aineistoon ei tehty vielä merkintöjä. Aineistolähtöisen analyysin tavoin tämän tutkielman aineisto etenee kolmivaiheisena prosessina redusoinnin eli pelkistämisen, klusteroinnin eli ryhmittelyn ja abstrahoinnin eli käsitteellistämisen kautta (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 110–112). He huomauttavat, että teorian merkitys kuitenkin nousee esille erityisesti abstrahointivaiheessa, jossa löydetyt asiat yhdistetään olemassa olevaan teoriaan (s. 117). Aineiston merkitsemisen vaiheessa teorian merkittävyys nousee esille siihen pohjautuvassa analyysirungossa, jossa ovat erilaiset luokitukset ja kategoriat, joita aineistosta etsitään. Käytännössä tämä tapahtuu merkitsemällä aineistoon ilmiön eri ulottuvuudet ja sitä määrittävät ominaisuudet. Työkaluna tässä käytettiin Adobe Acrobat Reader -ohjelmaa, jossa raportit olivat PDF-muodossa. Analyysirungon pohjalta raportista etsittiin yritysbrändi-identiteettiä ilmentävät asiat ja merkittiin ne värikoodein, jokaiselle omalla värillään.

Tässä vaiheessa huomattiin, ettei raportista nousevat viestinnälliset elementit sovellu täydennettäväksi analyysirunkoon. Tätä varten tarvittiin teoriaa, joka käsittelee yritysten yhteiskuntavastuullisista asioista viestimistä. Tämä teoriaosuus muodostaa toisen analyysirungon, jonka perusteella aineisto käytiin uudelleen läpi ja tarvittavat merkinnät tehtiin jälleen värikoodauksin. Värikoodausvaiheessa toteutettiin aineiston redusointia, jolloin pidemmästä tekstin katkelmasta merkittiin värillä teoriaan sopivat osiot, ilmaukset tai sanat. Jokaisella lukukerralla analyysirunkoihin tehtiin tarvittavia täydennyksiä, ja samalla aineistoa analysoitiin yhä tarkemmin. Lukukertojen lisääntyessä siirryttiin tekemään klusterisointia valmiiksi teoriasta nousevien alaluokkien perusteella, jotka merkittiin värikoodauksien yhteyteen. Tämä mahdollistaa kaikkien merkintöjen yhtäaikaisen selaamisen ohjelmassa, siten että nähtävillä ovat yritysbrändi-identiteetin elementti, siihen liittyvä asia sekä yhteiskuntavastuun piirteet ja viestinnällinen strategia. Ohjelma myös mahdollistaa merkintöjen lajittelun siten että voidaan tarkastella yksittäisen elementin tai yhteiskuntavastuuviestinnän esiintymistä aineistossa. Tämä prosessi tehtiin koko aineistolle, jonka jälkeen siirryttiin abstrahointiin.

Koska aineistoa on jo lajiteltu teorian pohjalta muodostettuun analyysirunkoon, abstrahointivaiheessa merkittävää oli kirjoittaa ylös erilleen aineistosta havaintoja teorian ja aineiston välillä. Tätä tehtiin samalla, kun kirjoitettiin auki tutkimuksen tuloksia. Lopuksi löydetty havainnot koostettiin yhteen, pohdittiin niiden merkitystä teorian kannalta ja siten muodostettiin tutkielman johtopäätökset.

5 AINEISTON TEORIAOHJAAVA SISÄLLÖNANALYYSI

Tutkielman alussa esitettiin päätutkimuskysymys: *Miten yritysbrändi-identiteetistä viestitään yhteiskuntavastuuraporteissa?* ja kolme alatutkimuskysymystä: *Miten yritysbrändi-identiteetti ilmenee yhteiskuntavastuuraporteissa?*, *Mitä vastuullisuuden piirteitä raporteissa on havaittavissa?* ja *Mikä on yritysbrändi-identiteetin ja yhteiskuntavastuunviestinnän välinen suhde?*. Tässä luvussa esitellään teoriaohjaavan sisällönanalyysin tulokset. Tuloksia havainnollistetaan esimerkeillä ja suorilla lainauksilla, jotka ovat peräisin suoraan analysoiduista yhteiskuntavastuuraporteista.

5.1 Valio

Urden (2013) matriisin mukaisesti sisäisiä elementtejä ovat missio ja visio, kulttuuri ja kyvykkyudet. Valion yhteiskuntavastuuraportissa missio ja visio ovat ilmaistuna suoraan luvussa, joka käsittelee vastuullisuuden johtamista ja raportointia. Valion missiona on ”*Paremmän elämän palveluksessa*” ja visiona ”*Maailman innovatiivisin maito- ja ruokatalo, jonka kannattavuus on alansa parhaimmistoa*”. Vaikka nämä löytyvät tekstistä, on selkeää, että vastuullisuus ja siihen liittyvät erilaiset tavoitteet, kuten hiilineutraalius, ohjaavat paljonkin Valion liiketoiminnan suuntaa.

Viitteitä kulttuuriin löytyy Valion raportista huomattavasti missiota ja visiota enemmän. Osa Valion asennetta on tuntee ylpeyttä saavutetuista vastuullisuustavoitteista ja ulkopuolisilta saaduista tunnustuksista. Vastuullisuusasiat otetaan vakavasti, ja sisältäpäin kumpuaa halu ”...olla osa ratkaisua”. Avoimuus ilmentyy halukkuutena myöntää vastuullisuuden epäkohdat, joita liiketoiminnassa on esiintynyt. Lisäksi Valio tuo esille halukkuuttaan oppia aikaisemmista vastuullisuustoimista, ja kehittää sitä eteenpäin. Tässä yhteydessä viestintästrategian rooli tulee esille, sillä keinoina tähän toimivat selvitys toimittajien ihmisoikeusvaikutuksista sekä tärkeimpien sidosryhmien odotuksista liittyen ruoan- ja maidontuotannon vastuullisuudesta. Kulttuuria määrittelee myös kotimaisuuden arvostus, joka heijastuu tuottajien arvostukseen, pyrkimykseen käyttää kotimaista maitoa tuotteiden raaka-aineena sekä maksaa liiketoiminnan verot Suomeen. Valio järjestää koulutuksia niin tuottajilleen, yhteistyökumppaneilleen kuin työntekijöilleen, edistäen näen kehityshalukkuuden kulttuuria. Lisäksi tuottajien ja

työntekijöiden kohdalla osaksi kulttuuria kuuluvat hyvinvoiva ja vastuullisuuteen kannustava ympäristö.

Valion kyvykkyudet liittyvät innovatiivisten tuotteiden ominaisuuksiin, joita ovat erinomainen maku ja terveellisyys. Toisaalta yhteiskuntavastuuta edistäviä kyvykkyyskäsitteitä löytyy paljon myös tuotannon ja toimittajien kautta. Näihin kuuluvat osuustoiminnallinen perusta, jossa Valion tuottajat omistavat myös yrityksen. Näin ollen Valiolla on vankka tuntemus markkinoista, joilla se toimii sekä sidosryhmistä, joiden kanssa se on tekemisissä. Eläinten hyvinvoinnista ja maidon käsittelyn laadukkuudesta huolehtiminen. Kyvykkyys hyödyntää kotimaista rehua ja soijattomia ruokavaihtoehtoja karjalle. Tuotannon tehokkuus hyödyntämällä eläintä sekä lihan- että maidontuotantoon. Samoin myös teknologiset kyvykkyudet tuovat kilpailuetua toimitilojen energiatehokkuuden ja tuotannon resurssitehokkuuden kautta, joista jälkimmäinen toteutuu lannan kierrätyksellä lannoitteeksi ja biokaasuksi. Isona kyvykkyytensä Valio korostaa inhimillistä pääomaansa, jota hyödynnetään tutkimustyöhön ympäristövaikutusten vähentämiseksi ja uusien terveellisten tuotteiden kehittämiseksi.

Matriisin keskeisimpiä elementtejä ovat ilmaisu, lupaus ja arvot sekä persoonallisuus (Urde, 2013). Valion raportissa ilmaisua hallitsee graafinen tyyli, jota hyödynnetään niin graafien ja kuvituskuvien muodossa yhdistettynä sopivaan aihepiiriin, ja usein logon kanssa. Brändivärien, joita ovat eri sinisen sävyt ja valkoinen, lisäksi Valion raportissa käytetään paljon vihreää. Kuvituskuvissa esiintyy usein ihminen tai ihmisiä, lemmiä tai luontoa sekä maidosta jalostettuja tuotteita. Ilmaisuu näyttää ilmenevän raportin sisältöä täydentävänä elementtinä. Ilmaisu-elementin avulla nostetaan esille YK:n kestävän kehityksen tavoitteet, joille on omistettu kokonainen sivu ja Valion liiketoiminnan kannalta oleelliset tavoitteet on esitelty. Valio hyödyntää vastausstrategiaa vastaamalla sidosryhmien selvitettyihin odotuksiin ilmaisun avulla graafisessa muodossa.

Valion kaikki arvot ovat raportissa suoraan ilmaistuna johtamisen ja raportoinnin luvussa. Kuitenkin erityisesti sidosryhmätyön -luvussa mainitaan: ”*Vastuullisuus on olennainen osa Valion brändiä...*”, ja Valio on järjestänyt kyselyn selvittääkseen sidosryhmien näkemyksen Valion vastuullisuudesta, mikä osoittaa viitteitä

vastausstrategiasta. Näin ollen vastuullisuus on yksi keskeisistä arvoista, mutta tukee ytimessä olevaa lupaus: ”*Vastuullisuus tarkoittaa meille konkreettisia tekoja maitotilalta ruokapöytään*”. Ydinlupaus tuodaan esille jo raportin alkuvaiheessa, jolloin esitellään vastuullisuuden merkitys Valiolle. Asiakaskeskeisyys ja uudistuminen korostuvat laatukriteereissä, joilla pyritään tarjoamaan asiakkaille mahdollisimman laadukkaita ja innovatiivisia tuotteita. Tätä kautta voidaan havaita yhteys myös arvolupauksen ilmentymiseen. Valion persoonallisuutta voidaan kuvata sanalla ylpeys, joka heijastuu kotimaisuudessa ja vastuullisuuden toteutumisessa osana konkreettisia tekoja. Toisaalta Valion on myös aktiivinen etsimään uusia ja innovatiivisia ratkaisuja sekä osallistumaan sidosryhmiensä kanssa koulutustilaisuuksiin tai muihin yhteistyöprojekteihin muun muassa ympäristövaikutusten puolesta. Välittämisen piirre ilmenee työturvallisuuteen panostamisena kyseisen aihepiirin luvussa.

Matriisin ulkoisia elementtejä ovat arvolupaus, suhteet ja asemointi (Urde, 2013). Valio pyrkii vetoamaan sidosryhmiinsä vastuullisuudellaan ja erityisesti saamallaan sijoituksellaan vastuullisten brändien kuluttajatutkimuksessa. Valion arvolupauksia voidaan tarkastella vastuullisuuden kautta, sillä ne jakautuvat taloudellisiin, yhteiskunnallisiin ja ympäristöllisiin vaikutuksiin. Näihin liittyen yksi merkittävästä arvolupauksista on tuottajien tukeminen reilujen korvausten ja vastuullisuuslisän kautta. Samoin kotimaisen tuotannon tukeminen tuodaan esille tärkeänä argumenttina. Muita osa-alueita edustavat aktiivinen pyrkimys vähentää ympäristövaikutuksia tuotannossa ja parantaa eläinten terveyttä ja hyvinvointia. Samoin kuin asiakastyytyväisyys ja terveellinen maukas ruoka kuten ilmenevät raportissa: ”*autamme ihmisiä...tekemään vähäsuolaisempia reseptivalintoja mausta tinkimättä*”.

Suhde-elementtiä tarkastellessa Valio haluaa näyttäytyä tuottajien mielissä kannustajana vastuullisuuteen ja hyvinvointiin, kuten tekstin katkelmat ”*maksamme vastuullisuuslisää eläinten hyvinvoinnin parantamiseen sitoutuneille yrittäjille*” ja ”*Valio kannustaa maitotilayrittäjiä käyttämään työterveyspalveluita*” ilmaisevat. Näin ollen erityisesti kotimaisille tuottajille Valio on tukeva ja tärkeä yhteistyökumppani, mutta ulkomaalaisten toimijoiden silmissä Valio näyttäytyy valvojana, jotta vastuullisuustoimiin sitoudutaan. Suhteiden osalta Valio halutaan nähtävän myös kehitystä kannustavana yhteistyökumppanina ja yhteiskunnan koulutusta edistävänä

toimijana. Tämä näkyy useina projekteina ja koulutuksina, joita Valio toteuttaa yhteistyössä muiden yritysten tai yhteiskunnallisten laitosten kanssa. Näiden ulkopuolisten sidosryhmien kohdalla voidaan havaita viitteitä vastausstrategian hyödyntämistä, sillä yhteistyöprojekteja hyödynnetään ympäristövaikutusten pienentämiseen sekä kotimaisen maatalouden kilpailukykyyn parantamiseen. Nämä ovat samalla myös arvolupauksia. Asemoinnin suhteen voidaan havaita viitteitä missioon ja visioon. Raportista poimittujen seikkojen avulla voitaisiin päätellä Valion olevan kotimainen, kannattava ja kilpailukykyinen maidontuottaja. Vastuullisuuteen pyritään yhteistyöllä ja kannustavilla toimilla.

Valio

Arvolupaus Tuottajien tukeminen ja reilu korvaus, kotimaisen tuotannon tukeminen, pienemmät ympäristövaikutukset, asiakastyytyväisyys, terveellinen ja maukas ruoka, raportin kattavuus	Suhteet Vastuullisuuteen kannustaja, tärkeä yhteistyökumppani, valvoja	Asemointi Kotimainen ja kannattava maidontuottaja, joka kannustaa vastuullisuuteen yhteistyöllä.
Ilmaisu Ihmiset, luonto ja tuotteet kuvituskuviissa, graafiset kuvitukset, brändivärit ja vihreä, 2. ja 3. persoona.	Ydin: lupaus ja arvot ”Konkreettisia tekoja maitotilalta ruokapöytään”, asiakaskeskeisyys, vastuullisuus, uudistuminen	Persoonallisuus Ylpeä, aktiivinen, välittävä, vastuullinen
Missio ja visio ”Paremmen elämän palveluksessa” ”Maailman innovatiivisin maito- ja ruokatalo, jonka kannattavuus on alansa parhaimmistoa”	Kulttuuri Vakavuus vastuullisuusasioista, avoimuus, oppimishalukkuus, kotimaisuuden arvostus, hyvinvointi, kannustus vastuullisuuteen	Kyvykkyydet Osuustoiminta, tuntemus markkinoista, hyvinvoivat eläimet, laadukas maito, tuotannon teknologia, inhimillinen pääoma, raportoinnin laadukkuus

Kuvio 5 Valion yritysbrändi-identiteetti yhteiskuntavastuuraportin perusteella.

Morsingin ja Schultzin (2006) viestintästrategioista selkeästi eniten hyödynnetyin keino Valion yhteiskuntavastuuraportissa on informaatiostrategia. Tämä viestintästrategia yritysbrändi-identiteetin elementistä riippumatta, tarjoaa perustelut sille, mitä toimia hyödyntämällä yritys voi saavuttaa lupaamansa yhteiskuntavastuulliset tavoitteet, mitä hyötyä näistä teoista on ja mitä positiivisia

vaikutuksia siitä seuraa ympäröivälle yhteiskunnalle, ympäristölle tai sidosryhmälle. Nämä perustelut on kuitenkin sidottu raportissa esiteltävään aihepiiriin; esimerkiksi kestävän maidontuotannon kappaleessa Valio mainitsee: ”*Etsimme uusia keinoja orgaanisten peltomaiden päästöjen vähentämiseen*”.

Vastausstrategia raportissa näkyy suhde-elementin ja arvojen yhteydessä, jolloin hyödynnetään sidosryhmien kanssa toteutettuja yhteistyöprojekteja yhteiskuntavastuullisten asioiden tai liiketoiminnan edistämiseksi. Lisäksi selvitetään heidän näkemystään brändin vastuullisuudesta kyselytutkimuksien avulla. Myös ilmaisun kautta vastataan sidosryhmien odotuksiin esittämällä tärkeitä tekoja ja numeerisia tietoja graafisen tyylin avulla. Raporteissa mielenkiintoisena sisältönä nousivat esille lainaukset, jotka ovat peräisin sidosryhmiltä. Sisäisiä lainauksia ovat Valio omien tutkijoiden kertomuksia projekteista, ulkoiset ovat peräisin yhteistyökumppaneilta tai sidosryhmiltä, joiden hyväksi yritys toimii. Vaikka kyseessä on muun kuin itse yrityksen ääni, lainauksen luonne jää enemmänkin kolmannen osapuolen hyväksynnän hakemiseksi ja Valion omien väitteiden perusteluksi kuin todelliseksi vuorovaikutukseksi. Toisaalta sidosryhmätyö -luvun yhteydessä havaittavissa on osallistumisstrategian piirteitä: ”*Yhteydenpitomme sidosryhmien kanssa on säännöllistä ja vuorovaikutteista*”. Tästä huolimatta tämän luvun sisältö keskittyi kertomaan tämän vuorovaikutuksellisuuden vaikutuksista kuin siitä, miten tätä hyödynnetään oppimisessa Valion toiminnan tai yhteiskuntavastuuasioiden kehittämiseksi.

Valion vastuullisuus Carrollin (1991) pyramidimallin mukaan keskittyy suurimmaksi osaksi eettiselle tasolle. Tämä tarkoittaa muun muassa, että liiketoiminnassa otetaan huomioon eläinten ja ihmisten hyvinvointi, ja niitä pyritään aktiivisesti edistämään, samoin kuin tuotannosta pyritään tekemään ympäristön kannalta yhä ekologisempaan. Toisaalta Valio teki rahallisen lahjoituksen usealle ammattikorkeakoululle. Kyseessä on filantrooppinen teko, josta informoidaan yhteiskunnalle, ja tätä näkemystä tuetaan Seinäjoen ammattikorkeakoulun rehtorin lainauksella. Vaikka lainaus on peräisin ulkoisesta lähteestä, se on yritykselle suosiollinen sillä ”*Lahjoitus on tärkeä viesti siitä, että Valio tukee elintarvikealaan liittyvää koulutusta ja tutkimusta koko maassa*”. Silti Landrumin ja Ohsowskin (2018) kestävän kehityksen asteikolla Valion näkemys vastuullisuudesta on liiketoimintakeskeinen. Tiettyjä yhteiskuntavastuuasioita

pyritään edistämään, mutta yrityskeskeisestä näkökulmasta tai tilanteen sen salliessa yhdessä toimialan tai yhteiskunnan muiden toimijoiden kanssa.

Valion raportissa oli havaittavissa kytköksiä identiteetin eri elementtien kuten mission ja vision, kulttuurin ja suhteiden ja kyvykkyyksien ja arvolupauksien välillä. Näistä *mission ja vision* sekä *asemoinnin* välinen yhteys oli vaikein havaita, sillä asemointia ei ilmaistu tekstissä suoraan. *Kulttuurissa* esimerkiksi kotimaisuuden arvostus ja kannustus vastuullisuuteen ilmenee *suhteissa* Valion roolina vastuullisuuteen kannustajana ja toimittajilleen tärkeänä yhteistyökumppanina. Myös *kyvykkyytenä* korostettu osuustoiminnallinen perusta mahdollistaa *arvolupaukset* tuottajien reilusta korvauksesta ja kotimaisen tuotannon tukemisesta. Ytimessä ilmaistu arvolupaus ja sitä tukevat arvot heijastuivat muissa matriisin elementeissä ja toisin päin. Valion raportissa sisäiset elementit tukevat toisiaan yhteiskuntavastuuasioiden viestimisessä. Esimerkiksi samassa yhteydessä, kun kannustus vastuullisuuteen esitetään osana identiteetin kulttuuria, korostetaan tuotantoon liittyvää teknologiaa kyvykkyytenä, jolla mahdollistaa sen. Samoin myös ulkoisissa elementeissä esimerkiksi lupaus pienemmistä ympäristövaikutuksista saavutetaan sen roolin ansiosta, joka Valiolla on *suhteissa* eli kannustajana ja vastuullisena yhteistyökumppanina.

5.2 Finlayson

Finlaysonin yhteiskuntavastuuraportista oli havaittavissa kaikkia matriisin elementtejä, mutta sisäisistä elementeistä missio ja visio olivat vaikeimpia havaita. Vaikka Finlaysonin raportista ei löytynyt näihin liittyen suoraa mainintaa vastuullisuus eri muodoissa on selkeästi osa missiota ja visiota. Tästä viestivät lausahdukset ”*Moraalisesti oikeanlainen toiminta*” ja ”*Haluamme olla läpinäkyvin kodintekstiilialan yritys*”. Lisäksi YK:n kestävän kehityksen tavoitteet muodostavat rungon raportille, ja samoin myös liiketoiminnalle, sillä vastuullisuustoimet on otettu merkittäväksi osaksi strategiaa. Sisältöä ajatellen missio ja visio tuodaan raportissa esille erityisesti toimitusjohtajan viestin yhteydessä sekä erillisessä osiossa, missä eritellään toimet vastuullisuustavoitteiden saavuttamiseksi.

Raportissa toistuivat tietyt asiat, jotka voidaan yhdistää Finlaysonin brändi-identiteetin kulttuuriin. Finlaysonin asenteessa nousi selkeästi esille vastuullisuus ja siihen liittyvät

asiat, jotka ovat tärkeitä heidän toimintaansa ja asenteita ohjaavia tekijöitä: ”*Me Finlaysonilla teemme parhaamme vastuullisuutemme eteen...*” Nämä ilmenevät kehityshalukkuutena tunnistaa omat liiketoiminnan vaikutukset ja pyrkiä parantamaan niitä, osallistumisena ja kannan ottamisena yhteiskuntavastuullisiin aiheisiin kuten ihmisoikeuskampanjaan ja -lakialoitteeseen. Asennoituminen yrityksen sisäisiin asioihin ilmentyy välittämisenä, joka kohdistuu niin sisäisesti henkilöstön hyvinvointiin. Ulkoisesti välittäminen kohdistuu ihmisoikeuksien toteutumiseen yhteiskunnassa. Finlaysonilla tasa-arvoisuus nousee esille toimittajien palkka-asioissa sekä ihmisoikeuksiin liittyvissä epäkohdissa kuten sukupuolielinten silpomisessa ja seksuaalivähemmistöjen tukemisessa. Finlaysonin kyvykkyydet ilmenevät erityisesti tuotannon, tuotteiden ja toimitusketjujen kautta. Tuotannossa korostuvat resurssitehokkuus, selkeät vastuullisuustavoitteet ja hyvinvoiva henkilöstö. Tuotteiden osalta tuodaan esille vastuullisuus ja laadukkuus, joita ovat pienemmät ympäristövaikutukset, kestävyys ja turvallisuus. Vastuullisen toimitusketjun mahdollistavat sertifioituneet raaka-aineet ja panostus läpinäkyvyyteen.

Finlaysonin vastuullisuusraportissa ilmaisuun liittyvä graafinen tyyli oli alusta loppuun selkeästi yhtenäinen, ja sitä käytettiin painottamaan raportissa kerrottavan vastuullisuusaiheen elementtiä. Raportissa oli käytetty paljon kuvituskuvia, joissa suurimmassa osassa sisältö kuvasi Finlaysonin tekstiilituotetta, joko lähikuvassa tai sijoitettuna kodinomaiseen ympäristöön. Näissä samantyyllisissä kuvissa toistuvat kuulaat värit, mutta voimakkaat kontrastit, jotka esittelevät tuotteisiin painettuja printtikuvioita ja Finlaysonin logon. Pylväs- ja piirakkagraafeja käytettiin havainnollistamaan erilaisia vastuullisuuteen liittyviä saavutuksia ympäristöasioiden yhteydessä. Esimerkiksi toimitusketjujen kohdalla vastuullisuutta korostettiin tuomalla esiin tuotannossa käytettävien sertifikaattien logot ja kuvaamalla raaka-aineiden tuotantovaiheita. Ihmisoikeuksiin liittyviä osioita korostettiin sateenkaarenväreillä, rohkeilla printtikuvioilla varustetuilla tuotteilla, kuten Tom of Finland, ja lakialoitteeseen liittyvällä graafisella kuvituksella. Finlaysonin brändille ominainen persoonallinen ilmaisu näkyi myös raportin väliotsikoissa, joissa tyyli oli leikittelevä. Yrityksestä ja brändistä puhuttiin muodossa Finlayson tai me-pronominilla. YK:n kestävä kehityksen tavoitteiden logot olivat löydettävissä kunkin kappaleen alussa, johon kyseinen tavoite sopi.

Finlaysonin arvot kerrotaan raportissa suoraan ihmisoikeuksia ja toimitusketjuja käsittelevässä luvussa. Näitä ovat vastuullisuus, rohkeus ja kiinnostus asioita kohtaan. Ne ilmenevät raportissa yhteiskuntavastuullisina valintoina liiketoiminnassa, Finlaysonin pyrkimyksenä olla ensimmäisten joukossa ottamassa kantaa ja osallistumaan yhteiskunnallisiin aiheisiin ja pyrkiä edistämään omia toimimaan. Muita elementtejä tarkastellessa oli havaittavissa heijastumista muihin elementteihin. Finlaysonin persoonallisuutta kuvastavat avoin ja (vastuuasioista) huolestunut. Arvoista rohkeus voidaan myös nähdä ilmaisuna Finlaysonin brändi-identiteetin persoonallisuudelle samoin perustein. Kunnianhimoisuus näkyy muun muassa päästövähennystavoitteissa, joita Finlayson asettaa itselleen, ja pyrkimyksessä parantaa niitä entisestään.

Myös arvolupaukset ovat sidottuja vastuullisuuteen, erityisesti ympäristövaikutusten osalta. Finlayson argumentoi resurssitehokkuuden, pienempien ympäristövaikutusten puolesta. Sidosryhmiin vedotaan myös vastuullisimpien tuotteiden avulla, jotka ovat laadukkaita ja turvallisia, ja nämä lupaukset taataan kolmannen osapuolen toimesta eli sertifikaatteina. Lisäksi korostetaan yrityksen pyrkimystä edistää ihmisoikeuksien toteutumista niin liiketoiminnassa kuin sen ulkopuolella. Suhteiden osalta Finlayson on yhteiskunnan osallistuva jäsen, ja se tuo tätä esille kertomalla osallistumisestaan yhteiskunnan hyvinvointia edistäviin kampanjoihin. Toimiessaan yhteistyössä toimittajien kanssa se korostaa olevansa vastuullinen yhteistyökumppani. Koska Finlayson on riippuvainen toimittajistaan ja toimitusketjuistaan, raporteissa näihin liittyvien aiheiden kohdalla korostetaan Finlaysonin roolia valvojana, jotta luvatut vastuullisuusteot toteutuvat. Toisaalta tuodaan esille myös halukkuutta kannustaa toimittajia ja yhteistyökumppaneita vastuullisuuteen, mistä löytyy myös yhteys Finlaysonin kulttuuriin kehityshalun kautta. Asemoinnin suhteen raportissa ei ollut suoraa mainintaa, mikä teki sen havaitsemisesta vaikeaa. Asemointia voitiin kuitenkin yrittää päätellä niin sanoen rivien välistä lukemalla, muiden elementtien kautta, jolloin voitaisiin todeta Finlaysonin pyrkiä olevan vastuullisin tekstiilialan toimija.

Finlayson

Arvolupaus Pienemmät ympäristövaikutukset, vastuullisemmat tuotteet, ihmisoikeuksien toteutuminen	Suhteet Yhteiskunnan osallistuva jäsen, vastuullinen yhteistyökumppani, valvoja, kannustaja	Asemointi Vastuullisin tekstiilialan toimija.
Ilmaisu Kuvituskuvin tuotteita ja logot, leikkisät graafiset kuvitukset otsikoissa, 2. ja 3. persoonaa	Ydin: lupaus ja arvot Vastuullisuus, rohkeus, kiinnostus asioita kohtaan	Persoonallisuus Rohkea, kunnianhimoinen
Missio ja visio Moraalisesti oikeanlainen toiminta, halu olla läpinäkyvin tekstiilialan yritys	Kulttuuri Kehityshalukkuus, hyvinvoinnista välittäminen, toiminta vain samat arvot jakavien kumppanien kanssa, tasa-arvoisuus	Kyvykkyydet Resurssitehokkuus, vastuullisuustavoitteet integroitu osaksi tuotantoa, laadukkaat tuotteet, vastuullinen toimitusketju

Kuvio 6 Finlaysonin yritysbrändi-identiteetti yhteiskuntavastuuraportin perusteella.

Informaatiostrategia oli yleisin Finlaysonin raporteissa hyödynnetty lähestymistapa viestintään ja sitä oli havaittavissa kaikkien matriisin elementtien yhteydessä. Informaatiostrategia näkyi raportissa ilmaisuina, jotka kuvailevat yrityksen tekoja yhteiskuntavastuuasioiden puolesta, miten niissä on edistytty, ja mitä hyödyllisiä tai positiivisia vaikutuksia näillä teoilla on. Vastausstrategian hyödyntäminen oli kuitenkin näkyvillä erityisesti yritysbrändi-identiteetin suhde- ja arvolupaus elementtien kanssa. Näistä ensimmäisessä Finlayson toteutti sidosryhmäkyselyn henkilöstölle, asiakkaille, valmistuskumppaneille sekä yritysjohdolle. Sidosryhmäkyselyn yhteydessä vastausstrategia ilmentyi myös yhteistyön lopettamisena toimijoiden kanssa, joiden vastuullisuus ei täytä vaadittuja kriteereitä, eli toisin sanoen näin ollen ilmentäen sidosryhmille viestittyä arvolupaus vastuullisemmasta liiketoiminnasta. Toisaalta Finlaysonin raportista löytyi paljon ilmaisuja, joiden kuulumista useampaan viestintästrategian kategoriaan voidaan perustella, tai ainakin ne jäävät harmaalle alueelle. Esimerkiksi ”*On tärkeää, että panostamme paljon aikaa dialogiin kumppaneidemme kanssa...*”, ilmaisee ainakin vastausstrategian suuntaista, mutta jää tiedon määrältään informaatiostrategian tasolle. Osallistumisstrategiaan viittaavaa viestintää ei ollut havaittavissa.

Kestävän kehityksen spektrillä Finlayson sijoittui selkeästi liiketoimintakeskeiseen näkökulmaan, jolloin tiettyjä yhteiskuntavastuuasioita pyritään edistämään joko yrityksen sisäisiä prosesseja kehittämällä tai edistämällä asiaa yhdessä toimialan kanssa. Ainoa poikkeus nousi esille vastuullisen kuluttamisen sisältöosiossa, joka pohjautuu suoraan YK:n kestävän kehityksen tavoitteeseen. Tässä osiossa ilmaisu ”*Emme halua tuottaa maailmaan turhaa tavaraa, jota kukaan ei halua tai tarvitse*”, voisi viitata ekologisuuskeskeiseen ajattelutapaan, jossa kulutuskulttuurin aiheuttamia vahinkoja pyritään korjaamaan ja muuttamaan. Pääosa vastuullisuudesta sijoittuu eettiselle vastuullisuuden osa-alueelle. Eettisyys tarkoittaa, että yrityksen toiminta noudattaa yhteiskunnan normeja ja yleistä moraalista ymmärrystä. Tästä esimerkkejä olivat raaka-aineiden ja tuotannon ympäristövaikutusten huomioiminen, reilun palkan maksaminen työntekijöille ja heidän hyvinvointinsa turvaaminen. Finlaysonin raportissa ilmenevistä vastuullisuuden osa-alueista filantrooppiset teot liittyivät arvolupaukseen ihmisoikeuksien toteutumisesta. Tämä toteutuu erilaisten kampanjoiden ja lakialoitteiden muodossa, joita yritys on lähtenyt vapaaehtoisesti viemään eteenpäin.

Finlaysonin raportissa oli selkeästi löydettävissä yhteneväisyyksiä arvolupauksen ja kyvykkyyksien sekä kulttuurin ja suhteiden välillä. *Arvolupaus* pienemmistä ympäristövaikutuksista toteutuu *kyvykkyydellä* vähentää pakkausmateriaaleja sekä käyttää uusiutuvaa energiaa ja hyödyntää vastuullisempia materiaaleja. *Suhde-elementtiin* liittyvä pyrkimys kannustaa toimittajia ja yhteistyökumppaneita vastuullisuuteen heijastelee myös Finlaysonin kehittymishalukkuuden *kulttuuria*. *Mission ja vision* ja *asemoinnin* välillä voitaisiin nähdä myös olevan yhteys, mutta näiden elementtien havaitseminen raportista oli muita vaikeampaa. Myös ytimessä olevien arvojen voitiin katsoa heijastuvan muissa elementeissä ainakin jossain määrin. Myös sisäisten ja ulkoisten elementtien voitiin nähdä tukevan toisiaan. Esimerkiksi tasa-arvoisuus ja kehityshalukkuus osana kulttuuria hyötyy viestinnästä, jossa vastuullisuustavoitteiden integroiminen osaksi tuotantoa on Finlaysonin sisältä kumpuava kyvykkyys. Samoin myös vastuullisimpien tuotteiden arvolupauksen yhteydessä korostetaan Finlaysonin halukkuutta olla vastuullinen yhteistyökumppani liiketoimintasuhteissaan.

5.3 Neste

Missio ja visio ilmaistaan myös Nesteen raportissa suoraan: *”Luomme vastuullisia vaihtoehtoja joka päivä luodaksemme elinvoimaisemman maapallon tuleville sukupolville.”* Verrattuna muihin liiketoimintakeskeiselle tasolle luokiteltaviin identiteetin elementteihin, Nesteen visio ja missio antoivat viitteitä ekologisuuskeskeisestä näkökulmasta vastuullisuuteen, joka pyrkii tavoittelemaan uusiutuvaa näkökulmaa yhteiskuntavastuullisiin epäkohtiin. Nesteellä vastuullisuus on osa toimintaa, mikä ilmenee myös kulttuurissa erilaisina yhteiskuntavastuutekoina. Yrityksen asenteesta paistaa halukkuus edistää erityisesti ympäristöasioista kuten muovin kierrätystä innovatiivisuuden kautta sekä toimia pioneerina uusiutuvien polttoaineiden osalta. Työntekijöitä kannustetaan vapaaehtoistyöhön, mikä ilmensi yhteiskuntaan suuntautuvaa auttamishalukkuutta osana kulttuuria. Kehittymishalukkuus nousi esille, sillä tavoitteena on ammattimainen henkilökunta, jonka osaamista hyödynnetään liiketoiminnan kehityksessä. Neste pyrki edistämään tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta, mikä ilmentyy erityisesti työntekijöiden joukossa palkka-asioissa. Erityisesti työterveyden tukemiseen liittyvät kulttuurilliset seikat hyödyntävät vastausstrategiaa, ja oppimisessa käytetään sisäisille sidosryhmille suunnattuja kyselyitä ja yhteistyöprojekteja terveysalantoimijoiden kanssa. Yksi erittäin iso osa-alue Nesteen brändi-identiteetille on turvallisen työympäristön luominen, mutta se näkemykseltään jää kuitenkin hyvin liiketoimintakeskeiseksi, eikä pyri suurempaan esimerkiksi toimialatasoiseen parannukseen.

Nesteen kyvykkyyksinä nostetaan esiin teknologinen osaaminen jätteiden ja muovin kierrätykseen, joita taas hyödynnetään uusiutuvien ja innovatiivisten tuotteiden luomiseen. Tällöin näkökulma kestävän kehityksen osalta on ekologisuuskeskeinen. Toisaalta vaikka Nesteellä on myös teknologista kyvykkyyttä käsitellä esimerkiksi polttoaineiden rikkipitoisuutta, vastuullisuuden taso yltää vain vaatimukset täyttävälle tasolle, koska pyrkimyksenä on noudattaa EU:n määäämiä vaatimuksia. Muina kyvykkyyden lähteitä ovat monipuolinen henkilöstö ja uudistettu johtamismalli, joka *”...tukee yhtiön muutosta muuttuvassa liiketoimintaympäristössä”*. Esiin nostetaan myös raportoinnin laadukkuus, jossa informaatiostrategian lisäksi viestin uskottavuutta korostetaan ulkopuolisen toimijan myöntämällä tunnustuksella.

Vastuullisuus- ja yhteiskuntasuhdejohtajan viestiä tehostetaan kuvituskuvalla, jossa itse henkilö esiintyy. Nesteen ilmaisu koostui paljonkin graafisesta tyylistä, johon kuuluvat aihepiireihin sopivat kuvituskuvat ja selkeästi brändiin sopivilla väreillä, kuten vihreä ja sininen, toteutetut graafit. Niissä osioissa, joissa sisältö liittyi ihmisoikeus- ja työsuhdeasioiden käsittelyyn tai selvennettiin kanssakäymistä sidosryhmien kanssa, sisältöä tehostettiin kuvilla, joissa esiintyi ihminen tai ihminen. Nesteen kuvituskuvat sisälsivät paljon maisemakuvia, joissa luonto oli selkeästi esillä. YK:n kestävän kehityksen tavoitteiden logot olivat löydettävissä kunkin kappaleen alussa, johon kyseinen tavoite sopi. Nesteen yhteiskuntavastuuraportissa ei suoraan ilmaista arvoja. Selkeästi arvoista välittäminen tulee selkeästi työturvallisuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin yhteydessä. Toisaalta Nesteelle on myös tärkeää sidosryhmäkeskeisyys ja lupauksessa ilmenee useasti arvon luominen heille.

Osana Nesteen yritysbrändi-identiteetin persoonallisuutta nousi selkeästi esille kunnianhimoinen piirre, joka näkyy yhteiskuntavastuutavoitteiden asettamisena, esimerkiksi *”Vuonna 2019 tuotamme fossiilisen lentopolttoaineen korvaamiseksi enemmän uusiutuvaa lentopolttoainetta kuin muut toimittajat yhteensä”*. Innostuneisuus ilmenee halukkuutena kertoa saavutetuista vastuullisuustavoitteista, joka ilmenee vastuullisuusjohtajan lainauksesta: *”Olemme erittäin iloisia voidessamme jakaa tietoa edistyksestämme...”*. Neste on myös arvostava erityisesti työntekijöitä kohtaan *”Nesteellä ihmiset ovat tasa-arvoisia riippumatta heidän sukupuolestaan, iästään, etnisestä tai kansallisuustaustastaan, uskomuksistaan, seksuaalisesta suuntautumisestaan ja muista henkilökohtaisista ominaisuuksistaan.”*

Nesteellä arvolupaus kattaa ympäristön ja ihmisten kannalta useita suotuisia vaikutuksia kuten pienemmät ilmasto- ja ympäristövaikutukset kuten vähähiiliset tuotannon ratkaisut, biodiversiteetin suojelu ja yhdenmukainen yhteiskunta. Tämän takia vastuullisuuden kehityksen asteikolla se yltää lähemmäs uusiutuviin ratkaisuihin pyrkivää ekologisuuskeskeistä näkemystä. Nesteen arvolupaus kattaa myös takauksen vastuullisuuden laadusta, jossa toimittajille asetetuilla laatuksiteereillä, sertifioinneilla, ja valvonnalla on suuri merkitys. Lisäksi luvattiin tietojen oikeudenmukaisuus raportoinnissa, jota tuetaan ulkopuolisen tahon varmistuksilla ja kriteereillä.

Nesteen suhde-elementissä korostuu sidosryhmäkeskeisyys ”*Olemme pyrkineet keskittymään raportissamme niihin asioihin, jotka ... tekemämme olennaisuusarvion mukaan ovat kaikkein keskeisimpiä (sidosryhmille)*”. Tämä on myös selkeästi vastausstrategian mukainen osoitus sidosryhmien kanssa käytävästä dialogista, jotta saadaan selville heidän odotuksensa. Neste haluaa yhteiskunnan näkevän itsensä merkittävänä ja yhteiskunnalle arvoa luovana jäsenenä, josta lupauksena toimii uusiin vastuullisuusratkaisuihin teollisuuden käyttöön. Lisäksi yritys haluaa tuoda myös esille itseään osallistuvana yhteistyökumppanina erilaisten sidosryhmien kanssa. Neste ylläpitää järjestelmää, jossa kuka vain voi ilmoittaa väärinkäytösepäilyistä, mikä välittää sidosryhmille kuvaa yrityksestä eräänlaisena vastuullisuuden vartijana. Toisaalta Neste haluaa korostaa asemaansa valvojana erityisesti säännöllisesti tehtyjen auditointien kautta. Asemointiin viittaava lausahdus raportissa on: ”*Neste luo vastuullisia ratkaisuja maa- ilma- ja laivaliikenteen käyttöön sekä kemian- ja muoviteollisuudelle.*” Ottaen huomioon Nesteen yhteiskuntavastuulliset teot, ja vastuullisuuden yhtenä mahdollisena arvona, Nesteen asemointia voidaan kuvailla teollisuuden vastuullisten ratkaisujen luoja.

Neste

Arvolupaus Pienemmät ympäristövaikutukset, yhteiskuntavastuullisten asioiden edistäminen, tuotannon laadukkuus ja vastuullisuus, raportin oikeudenmukaisuus	Suhteet Sidosryhmäkeskeisyys, yhteiskunnalle merkittävä jäsen ja arvoa luova toimija, vartija ja valvoja, osallistuva yhteistyökumppani	Asemointi Teollisuuden vastuullisten ratkaisujen luoja
Ilmaisu Kuvituskuissa ihmisiä ja maisemia, brändin värit, graafiset kuvitukset, 2. ja 3. persoona	Ydin: lupaus ja arvot Vastuullisuus, välittäminen, sidosryhmäkeskeisyys	Persoonallisuus Innostunut, kunnianhimoinen, arvostava
Missio ja visio “Luomme vastuullisia vaihtoehtoja joka päivä luodaksemme elinvoimaisemman maapallon tuleville sukupolville.”	Kulttuuri Auttamishalukkuus, kehityshalukkuus, yhdenvertaisuus, turvallinen työympäristö	Kyvykkyydet Teknologinen osaaminen, prosessointikyvykyys, uudistettu johtamismalli henkilöstön monipuolisuus, raportoinnin laadukkuus

Kuvio 7 Nesteen yritysbrändi-identiteetti yhteiskuntavastuuraportin perusteella.

Informaatiostrategia on merkittävin viestinnällinen strateginen keino, mitä raportista oli havaittavissa. Strategiaa hyödynnetään kaikkien matriisin elementtien yhteydessä, ja raportin sisällön aiheeseen sopien tavalla, joka imartelea yritystä. Yleisellä tasolla Neste korostaa sen tekojensa positiivisesta vaikutuksesta ympäristöön, yhteiskuntaan ja työntekijöihin tai ainakin pyrkimyksestä parantaa näitä. Esimerkkinä tästä ovat seuraavat otteet raportista: *”Neste on sitoutunut Suomen energiavaltaisten teollisuusalojen energiatehokkuusohjelmaan”* ja *”Käyttämämme palmuöljy on ollut kokonaan jäljitettävissä viljelmille asti vuodesta 2007 asti ja sataprosenttisesti sertifioitua vuodesta 2013”*. Nesteen raportissa nostettiin esille sidosryhmien kanssa käytävää vuorovaikutusta, mutta informaatiostrategian mukaisella tavalla: *”Työskentelemme tiiviissä yhteistyössä vastuullisuusasiantuntijoiden kanssa, valvomme toimitusketjujamme ja olemme suorassa vuorovaikutuksessa toimittajiimme säännöllisesti”*. Tämä väite esitetään samassa yhteydessä, kun selitetään palmuöljyn alkuperä ja vastuullisten toimien suotuisat vaikutukset, mutta raportissa ei avata tarkemmin, kuinka tämä vuorovaikutus ilmenee. Näin ollen vuorovaikutuksellisuuden hyödyntäminen jää epäselväksi.

Nesteen raportissa vastausstrategiaa ilmentää tutkimuskysely sisäisille sidosryhmille, joka yhdistyy arvolupaukseen yhteiskuntavastuullisten asioiden edistämisestä ihmisoikeuksien muodossa ja sisäiseen kulttuurin ilmenemiseen kehityshalukkuuden muodossa. *”Jatkoimme työtä puuteanalyysillä ymmärtääksemme, miten tunnistetut ihmisoikeusriskit huomioidaan... Analyysit auttavat meitä määrittelemään ihmisoikeustyömme seuraavan vaiheen painopistealueita.”* Sisäiset kyselyt toimivat myös pohjana sisäisten kyvykkyyksien kehittämiseksi eli tässä tapauksessa uudistetun johtamismallin toimivuuden testaamiseen. *”Näiden avulla tutkittiin, tukevatko johtamiskäyttötymisemme liiketoimintamme tarpeita ja suuntaa.”* Nämä edustavat vastausstrategiaa, sillä dialogia hyödynnetään selvityksessä, missä osa-alueissa yritys on onnistunut, mitä sen tulee vielä kehittää. Ulkoisten sidosryhmien suhteen vastausstrategia hyödyntää sekä yhteistyökumppaneita että toimittajia, heijastaen sekä arvolupausta pienemmistä ympäristövaikutuksista että erilaisista suhteista. Sidosryhmäyhteistyön luvussa oli maininta, joka viittaa vastausstrategiaan: *”Olemme käyneet vuoropuhelua useiden muovia tuottavien ja käyttävien yritysten kanssa, minkä lisäksi olemme keskustelleet lainsäätäjien kanssa sekä Euroopan tasolla että kansallisesti...”*. Selkeästi osallistumisstrategian käytöstä raportissa ei ollut viitteitä.

Nesteen raportista ilmeni, että suurin osa viestityistä asioista oli vastuullisuuden tasolla eettistä. Filantrooppinen vastuu näkyi yhteiskunnan hyväksi tehtynä vapaaehtoistyönä, joka on osa brändi-identiteetin auttamishalukkuuden kulttuuria ja rahallisina lahjoituksina ihmisoikeusjärjestölle osana yhteistyökumppanuutta, mikä viestii arvolutausta yhteiskuntavastuullisten asioiden edistämisestä. Nesteen näkemys kestävästä kehityksestä ilmeni liiketoimintakeskeisenä, jolloin yhteiskuntavastuullisia toimia pyritään parantamaan keskittymällä yrityksen sisäiseen toimiin tai ratkaisujen etsimiseen yhdessä toimialan kanssa. Tosin myös ekologisuuskeskeinen näkökulma olisi perusteltavissa. Sama asia voidaan luokitella eri vastuullisuusvaiheeseen riippuen ilmaisutavasta tai annetun informaation määrästä. Esimerkiksi biodiversiteetin suojeleminen on ympäristökeskeinen tavoite, joka voidaan luokitella liiketoimintakeskeiseen näkökulmaan, kun annettiin tietoa tavoitteista ja siitä, miten ne saavutettiin liiketoiminnan avulla. Mutta jos asia ilmaistaan mission kautta ja tämä tavoite sisällytetään tavoitteeseen luoda tuleville sukupolville elinvoimaisempi maapallon, näkemys on ekologisuuskeskeinen.

Nesteen raportissa yhteneväisyyksiä oli havaittavissa kulttuurin ja suhteiden sekä kyvykkyyksien ja arvolutauksien välillä. Sidosryhmäyhteistyöstä viestittäessä nousee *kulttuurissa* esille auttamishalukkuus, joka heijastuu *suhde-elementissä* pyrkimyksenä näkemykseen yhteiskunnan merkittävänä jäsenenä. *Kyvykkyyksissä* korkealaatuinen uusiutuva diesel mahdollistaa *arvolutauksen* pienemmistä ympäristövaikutuksista. *Missio ja visio* olivat ilmaistuna raportissa, ja tämä oli samoilla linjoilla *asemointiin* viittaavan viestinnän kanssa. Ytimessä olevien arvojen ja muiden elementtien välillä voitiin havaita samoja teemoja. Lisäksi raportissa oli myös havaittavissa sisäisten ja ulkoisten elementtien yhteydessä ilmaistujen asioiden tukevan toisiaan. Esimerkiksi yhdenvertaisuuden kulttuuri tukee monipuolista henkilöstöä, joka on yksi Nesteen kyvykkyyksistä. Ulkoinen elementti kuten arvolutaus pienemmistä ympäristövaikutuksista käy yksiin Nesteen roolin kanssa toimitusketjunsä valvojana sekä myös asemointiin vastuullisten ratkaisujen luojana.

5.4 Kesko

Keskon missio on ilmaistu raportissa suoraan yhteiskuntaa käsittelevässä osiossa: ”*Missiomme on luoda vastuullisesti hyvinvointia kaikille sidosryhmillemme ja koko*

yhteiskunnalle.” Lainausta raportista osoittaa Keskon mission olevan selkeästi yhteiskuntavastuun käsitteeseen yhdistetty ja se ohjaa liiketoimintaa sekä ”...*jokapäiväistä työtä*”. Samassa tekstin katkelmassa voidaan havaita myös viitteitä asemoinnista, jota Kesko tavoittelee. Kulttuuri Keskona keskittyy selkeästi vastuullisuuden ajatuksen ympärille, ja koko organisaation on asiaa edistämässä; ”*K-ryhmän työntekijät ja kauppiaat toimivat vastuullisuustyön lähettiläinä.*” He myös mieltävät itsensä ja oman toimintansa vastuullisuuden edelläkävijöiksi. Keskon brändi-identiteetin kulttuuria määrittelee myös asiakaskeskeisyys, joka ilmenee asenteena auttaa ja kannustaa heitä sekä kehittää heille parhaita mahdollisia kestävän elämäntavan ratkaisuja. Kehittymishalukkuus ilmenee useiden henkilökunnalle tarjottujen koulutusmahdollisuuksien kautta sekä innovatiivisena teknologiana, jota hyödynnetään asiakaskokemuksen parantamiseen. Toisaalta Kesko haluaa myös varmistaa tekevänsä yhteistyötä vain kumppanien kanssa, jotka jakavat heidän kanssaan samat periaatteet.

Keskon kyvykkyyksiä ovat vastuullinen valikoima ja terveyttä edistävät tuotteet, teknologian hyödyntäminen sähköautojen latauspaikoissa ja tekoälyssä, joilla pyritään parantamaan ja personoimaan asiakaskokemusta. Kauppiasverkosto ja heidän ainutlaatuinen osaamisensa sekä itsenäisyys räätälöidä valikoimaa paikallisesti asiakkaiden toivomuksien mukaan ovat merkittäviä kilpailuetuja Keskon mukaan. Ammattitaitoinen henkilöstö ja hyvinvoiva, sitoutunut työyhteisö voidaan myös nähdä kyvykkyyksinä. Keskon ilmaisussa graafista tyyliä määrittelevät selkeästi brändivärit, joita ovat oranssin ja valkoisen yhdistelmä, ja ne esiintyvät useissa kunkin sivun aihepiiriin liittyvissä graafeissa ja graafisissa kuvituksissa. Keskon kuvituskuviissa esiintyy usein ihminen tai ihminen kuvan keskiössä, usein myös siten että brändin logo on jollain tavalla kuvassa edustettuna. Riippuen raportin aihepiiristä, siihen sopivat YK:n kestävän kehityksen tavoitteet ovat listattuna luvun alussa kuvioin.

Keskon lupaus kiteytyy ajatukseen, joka on ilmaistu raportissa: ”*Arvomme, Asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme*”. Asiakaskeskeisyys on yksi Keskon keskeisistä arvoista, joka ilmenee lupauksena mahdollistaa kestävä elämäntapa ruokailun, liikkumisen ja asumisen saralla. Mitä laadulla tarkoitetaan tässä yhteydessä, ei suoraan ilmene, ellei sillä tarkoiteta asiakkaiden terveyttä ja turvallisuutta edistäviä toimia ja vaivattomaan asiointiin pyrkiviä kehityskohteita. Henkilöstöasioiden yhteydessä

nostetaan esille, että ”*tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja syrjimättömyys on tärkeitä periaatteita...*”. Keskoa määritteleviä keskeisiä inhimillisiä piirteitä ovat tasa-arvoisuus ja avoimuus, joka ilmenee työyhteisön yhdenmukaisuutena ja monikulttuurisena työympäristönä. Toisaalta Kesko on myös aktiivinen osallistumaan erilaisiin ihmisoikeuskampanjoihin ja viemään niitä eteenpäin omalla toiminnallaan.

Yksi keskeinen arvolupaus on sitoutuminen vastuullisuuden edistämiseen eli Keskon tapauksessa vastuullisen kaupan luomiseen. Keskeinen tähän liittyvä lupaus on ympäristövaikutusten pienentyminen, joka toteutuu investointeina kauppojen yhteydessä oleviin sähköautojen latausverkkoon, aurinkovoiman hyödyntämisenä ja muovin käytön vähentämisenä. Näiden lisäksi vastuulliseen kauppaan kuuluvat myös lupaukset henkilöstön toimintaperiaatteiden parantamisesta, tasa-arvon toteutumisesta ja kotimaisten tuottajien toimeentulon turvaamisena. Yhteiskunnan näkökulmasta ajatellen lupauksena on hyvinvoiva yhteiskunta, jossa lisätään paikallisia vastuullisuustekoja ja teoilla on merkittävä vaikutus, sillä ”*(K-ryhmän) toiminta vaikutukset ulottuvat koko yhteiskuntaan*”. Tässä yhteydessä hyödynnetään vastausstrategiaa, jolloin arvolupauksilla pyritään osion mukaan ”*vastaamaan sidosryhmien odotuksiin*” muun muassa henkilöstö- ja asiakaskyselyiden tai muiden kanavien avulla, joissa yritys on vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä kanssa. Tätä varten raportista on varattu oma sisällöllinen osio. Toimitusketjun sisältöön liittyen arvolupauksena nousee esille tarjoaman laatu toimittajien valvonnan ja kolmannen osapuolen vahvistuksen kautta. Itse raporttiin liittyen tuodaan esille tietojen todenmukaisuus, jotka pohjautuvat säännösten mukaiseen raportointiin.

Asiakkaiden mielissä Kesko haluaa esiintyä vastuullisuuteen kannustavana yhteistyökumppanina ja palveluiden tarjoajana. Kotimaisille tuottajille Kesko korostaa kyvykkyyttään tukea heitä taloudellisesti ja verkoston kautta syntyvän osaamisen kautta. Toimittajien ja hankinnan yhteydessä korostettiin heidän saamaansa taloudellista hyötyä, mikäli toimija on Keskon yhteistyökumppani, mutta samalla näkyi myös valvonta ja pyrkimys läpinäkyvään toimitusketjuun. Vastuullisuutta käytetään luomaan sijoittajille myönteinen kuva Keskosta arvokkaana sijoituskohteena. Koko yhteiskunnalle se haluaa korostaa olevansa merkittävä yhteiskunnan jäsen maksamalla veroja ja tukemalla rahallisten lahjoitusten muodossa yhteisöjä ja projekteja. Näistä ensimmäisessä korostuu juridinen velvollisuus ja

jälkimmäisessä filantrooppisuus. Tärkeänä nousee myös esille näkemys Keskoista hyvänä työpaikkana ja huolehtivana työnantajana koulutusmahdollisuuksien ja työilmapiiriä parantavien tekijöiden kautta. Keskon asemoinnissa oli havaittavissa sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille suunnattu viesti: ”*Tavoitteenamme on olla kaupan alan houkuttelevin työpaikka*” ja ”*Kesko on maailman vastuullisin kaupan alan yritys*”.

Kesko

Arvolupaus Pienemmät ympäristövaikutukset, hyvinvoiva yhteiskunta, vastuulliset kaupan palvelut, tarjooman laatu, raportin todenmukaisuus	Suhteet Vastuullisuuteen kannustava, yhteistyökumppani, palveluiden tarjoaja, yhteiskunnan jäsen, valvoja, hyvä työnantaja	Asemointi ”Kesko on mailman vastuullisin kaupan alan yritys” ”Tavoitteenamme on olla kaupan alan houkuttelevin työpaikka”
Ilmaisu Kuvituskuvin ihmisiä, brändivärit ja logo, graafinen kuvitus, 2. ja 3. persoona	Ydin: lupaus ja arvot ”Arvomme, asiakas ja laatu – kaikessa mitä teemme”. Asiakaskeskeisyys, laatu, yhdenmukaisuus	Persoonallisuus Tasa-arvoinen, avoin, aktiivinen
Missio ja visio ”Missiomme on luoda vastuullisesti hyvinvointia kaikille sidosryhmillemme ja koko yhteiskunnalle.”	Kulttuuri Asiakaskeskeisyys, kehittämishalukkuus, vastuullisuustyön lähettiläitä, toiminta samat arvot jakavien kumppanien kanssa	Kyvykkyydet Vastuullinen valikoima, teknologian hyödyntäminen asiakaskokemuksessa, kauppiaaverkosto, ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilöstö, raportoinnin laadukkuus

Kuvio 8 Keskon yritysbrändi-identiteetti yhteiskuntavastuuraportin perusteella.

Keskon yhteiskuntavastuuraportissa viestintästrategioista informaatiostrategia oli hallitseva riippumatta yritysbrändi-identiteetin elementistä. Erityisesti viestitään yhteiskuntavastuullisista teoista ja niiden vaikutuksesta positiiviseen sävyyn. Kesko korostaa tekojensa vaikutusta erityisesti asiakkaidensa näkökulmasta kuten: *Avaamalla sähköautojen latauspisteitä kauppojen yhteyteen eri puolille Suomea tuomme uuden ajan liikkumisen helposti asiakkaidemme ulottuville*. Tai siten, että se pyrkii vetoamaan yhteiskuntaan: *”Kesko ja K-kauppiaat ovat merkittäviä työllistäjiä, veronmaksajia sekä tuotteiden ja palvelujen tarjoajia*”. Keskon raportista löytyi muutama viittaus vuorovaikutuksellisuuteen siten että sidosryhmien rooli olisi osallistuvampi yhteiskuntavastuuasioissa. Esimerkiksi suhteiden osalta Kesko pyrki näyttäytymään kannustaja vastuullisuuteen. Samassa yhteydessä korostettiin

asiakkaiden osallistuvampaa roolia yhteiskuntavastuutoimissa: ”...*osallistamme asiakkaitamme vastuullisuustekoihimme entistä enemmän*”. Myös kehittymishaluisen kulttuurin osalta on havaittavissa vastausstrategian mukaista vuorovaikutuksellisuutta: ”*Tutkimme sidosryhmien näkemyksiä ja toiveita säännöllisesti ja kehitämme toimintaamme heidän odotuksensa huomioiden*”. Kummassakaan viestissä ei kuitenkaan kerrota tarkemmin, miten vuorovaikutuksellisuutta hyödynnetään. Viesti jää siten hyvin yleiselle tasolle, ja pyrkii vetoamaan suureen yleisöön informaatiostrategian tavoin. Keskon raportissa selkeä vastausstrategian mukainen viestintä ilmeni osiossa, jossa selvitettiin sidosryhmien odotuksia ja heihin oltiin yhteydessä kyselyiden ja muiden kanavien kautta. Näihin odotuksiin Kesko vastasi arvolupauksien muodossa eli toisin sanoen esittämällä argumentteja siitä, mitä yritys tekee näiden odotuksien täyttämiseksi. Täysin osallistumisstrategiaan viittaavaa viestintää ei Keskon yhteiskuntavastuuraportista löytynyt.

Keskon raportissa oleva viestintä voitiin katsoa kuuluvan suurimmaksi osaksi eettisen vastuun tasolle. Tästä huolimatta Keskon näkemys kestävään kehitykseen oli enemmän liiketoimintakeskeinen. Kesko kyllä toi esille pyrkimystä käyttää uusiutuvia energiaratkaisuja kaupan toiminnassa, mutta nämä edellyttävät kuluttamista ja yhteiskuntavastuun toimet keskittyivät korkeintaan toimialan tasolle, eivätkä siten täytä ekologisuuskeskeisyyden kriteereitä. Juridinen vastuuntaso tulee esille Keskon maininnoista niistä velvollisuuksista, joita sen liiketoimintaan liittyy esimerkiksi: ”*Periaatteenamme on, että liiketoiminnan tuottojen ja omaisuuden verot maksetaan aina toimintamaahan noudattaen paikallisia lakeja ja säännöksiä*.” Filantrooppisuus ilmenee ihmisoikeuskampanjoiden tukemisena ja rahallisina lahjoituksina yhteiskunnan järjestöille tai muille yhteiskunnan hyvinvointia edistäville toimijoille. Filantrooppisilla teoilla oli yhteys arvolupauselementtiin esimerkiksi lupauksena hyvinvoivasta yhteiskunnasta.

Keskon raportissa esiintyvistä yritysbrändi-identiteettien elementeistä kulttuurin ja suhteiden sekä kyvykkyyden ja arvolupauksen välillä oli havaittavissa yhteneväisyyksiä. Esimerkiksi *kulttuurin* lukeutuva asenne siitä, että yhteistyötä tehdään vain Keskon arvoihin sopivien kumppaneiden kanssa ja pyrkimys läpinäkyvyyteen, heijastuvat *suhde-elementissä* näiden yhteistyökumppaneiden valvontana. Keskon yhtenä *kyvykkyytenä* on vastuullinen valikoima, johon kuuluvat

muun muassa terveelliset tuotteet. Nämä luovat pohjan *arvolupaukselle* vastuullisesta kaupasta. Samoin *mission* ja *asemoinnin* välillä vallitsee yhtäläisyyksiä. Keskon raportissa oli myös havaittavissa, että ydin heijastaa muita elementtejä ja ne ydintä. Yhteisenä tekijänä näillä on asiakaskeskeisyys, mikä on yksi arvoista, jolla ydintä ilmaistaan. Selviten yhteneväisyys näkyi arvolupauksena vastuullisesta palveluista ja kulttuurissa asiakaskeskeisyytenä. Kyvykkyyksissä ydin on yhteydessä kauppiasverkostoon, ja sitä kautta syntyvään mahdollisuuteen personoida asiakaskokemusta. Raporteissa voitiin havaita matriisin ulkoisten elementtien täydentävän toisiaan. Kun raportin sisällössä kerrottiin (Keskon) hyvästä hallinnosta ja taloudesta, suhde-elementin näkemys yrityksestä yhteiskunnan jäsenenä tuetaan arvolupauksella hyvinvoivasta yhteiskunnasta. Sisäisten elementtien kohdalla oli havaittavissa samaa, sillä työyhteisön raporttiosuudessa missiota houkuttelevasta työpaikasta tukee kehittymishaluinen kulttuuri ja kyvykkyyksissä esiin nostettava ammattitaitoinen henkilöstö.

5.5 Yhteenveto

Tämä kappale koostaa yhteen vielä keskeisiä löydöksiä, kun tarkastellaan kaikkia tutkielmassa tarkasteltuja yhteiskuntavastuuraportteja tai vuosiraporttien yhteiskuntavastuosioita.

5.5.1 Yritysbrändi-identiteetin ilmentyminen

Kaikissa näissä oli havaittavissa Urden (2013) matriisin mukaisia yritysbrändi-identiteetin elementtejä. Sisäisistä elementeistä kulttuuriin ja kyvykkyyksiin viittaavia seikkoja oli helpoin havaita. Ulkoisista taas arvolupaukseen ja suhteisiin viittaavat asiat. Muut elementit, mukaan lukien sisäiset elementit olivat raporteissa kaikista vähiten esillä tai vaikeimmin havaittavissa. Selkeästi kaikkien yritysten välillä brändi-identiteetin elementit ilmaisivat yksilöllistä identiteettiään, ja siten omanlaistaan yhtenäistä identiteettikokonaisuutta. Eroista huolimatta eri raporteista oli löydettävissä joitain samankaltaisuuksia elementtien välillä. Kulttuurin osalta kaikkien yritysbrändi-identiteettiä yhdisti sisältä kumpuava asenne oppia ja kehittyä omassa liiketoiminnassaan sekä yhteiskuntavastuuaiheissa, joihin yritys osallistuu. Kyvykkyyksissä kaikki paitsi Finlayson korostivat oman yhteiskuntavastuuraporttinsa

laadukkuutta ja niitä kriteereitä, joiden perusteella raportit laaditaan. Ilmaisuelementtiä viestitään tyylillä, jossa kuvituskuvat sopivat käsiteltyyn raportin aiheeseen, mutta niiden sisältö vaihtelee brändien välillä. Finlaysonilla kuvissa selkeästi ovat enemmän esillä tuotteet, kun taas Keskolla ihmiset, ja Valio ja Neste ihmisten ja luonnon yhdistelmiin. Identiteetin ytimessä Valio, Finlayson ja Neste ilmaisivat selkeästi vastuullisuuden olevan yksi tärkeä arvo heidän toiminnassaan.

Arvolupauksena kaikki yritykset toivat esiin pienemmistä ympäristövaikutuksista. Suhteiden osalta kaikki yritykset haluavat näyttäytyä valvojan roolissa, kun kyse on yhteiskuntavastuuasioiden toteutumisesta ja sovittujen toimenpiteiden noudattamisesta. Samoin raporteissa pyrittiin myös tuomaan esiin yrityksen tavoitetta olla yhteistyökumppani, ja usein vastuullinen sellainen. Persoonallisuuden osalta Finlaysonin ja Nesteen tapauksessa tulivat esille kunnianhimoisuus osana identiteettiä. Arvolupauksena kaikki yritykset toivat esiin pienemmistä ympäristövaikutuksista. Suhteiden osalta kaikki yritykset haluavat näyttäytyä valvojan roolissa, kun kyse on yhteiskuntavastuuasioiden toteutumisesta ja sovittujen toimenpiteiden noudattamisesta. Samoin raporteissa pyrittiin myös tuomaan esiin yrityksen tavoitetta olla yhteistyökumppani, ja usein vastuullinen sellainen.

Matriisin mukaisesti yritysbrändi-identiteetin elementtien välillä oli havaittavissa yhteneväisyyksiä. Nämä yhteneväisyydet toistuivat eniten kulttuurin ja suhteiden sekä kyvykkyyksien ja arvolupauksien välillä. Missio ja vision ja asemoinnin välillä yhteys oli huomattavasti heikommin havaittavissa. Ilmaisun ja persoonallisuuden välillä yhteneväisyyksiä ei ollut nähtävissä. Mielenkiintoinen havainto on, että kaikissa raporteissa (toimitus)johtajan viestissä oli selkeästi eniten nähtävissä matriisin elementtejä, myös keskimmäisiä kuten arvoja ja persoonallisuutta. Tämän lisäksi viestiosioita oli tehostettu ilmaisuelementille tyypillisellä kuvituskuvalle, jossa kyseinen johtaja esiintyy.

Sethi ym. (2017) esittelivät aihealueita, joita yhteiskuntavastuuraporteista on löydettävissä ja kaikissa tarkastelluissa raporteissa oli havaittavissa näitä samoja aihepiirejä. Sen sijaan, että raporttien luvut ja kappaleet olisivat käsitelleet yhtä aiheita kerrallaan, tyypillisesti ne koostuivat eri sisällöllisten aiheiden yhdistelmästä. Sisällöllisiä eroja nousi kuitenkin esille jonkin verran. Nesteen ja Keskon raportissa

käsiteltiin korruptionvastaisuutta. Finlaysonin ja Valion raporteista puuttui osio, jossa kolmas osapuoli varmentaa raportissa esitettävät tiedot oikeanmukaisiksi. Samoin Nesteen ja Keskon raporteissa löytyi erillinen kappale, jossa selitettiin code of conduct eli toimintasäännöt yritykselle ja koko toimialalle. Valio oli muodostanut omat Valion code of conduct säännöt, joiden mukaan se toimii ja Finlaysonin raporteissa tämä puuttui kokonaan.

5.5.2 Havaittavat vastuullisuuden piirteet

Kaikissa raporteissa yhteiskuntavastuun osa-alueet olivat selkeästi suurimmaksi osaksi Carrollin (1991) pyramidimallin mukaan katsottuna eettisellä tasolla riippumatta yritysbrändi-identiteetin elementistä. Eettisyys raporteissa viittasi näkemykseen, jonka mukaan yritys pyrkii parantamaan liiketoimintansa ekologisuutta, kohtelevaan työntekijöitään ihmisarvoisesti ja ottamaan huomioon koko toimitusketjunsä vaikutukset yhteiskuntaan ja ympäröivään luontoon. Tästä syystä taloudelliset tai juridisen tason vastuullisuus keskittyi kuvailemaan yrityksen tuottamaa taloudellista hyötyä yhteiskunnalle tai varmistamaan, että liiketoiminnassa noudatetaan lain asettamia velvollisuuksia. Kaikkien yritysten kohdalla filantrooppiset teot liittyivät erityisesti tiettyihin tekoihin kuten ihmisoikeuskampanjoihin, lahjoituksiin tai työntekijöiden tekemään vapaaehtoistyöhön. Yhteistä näille on vapaaehtoinen osallistuminen, joka ei suoranaisesti hyödytä yrityksen liiketoimintaa.

Eettisestä vastuullisuuden tasosta huolimatta raporttien perusteella kaikkien yritysten sijainti Landrumin ja Ohsownskin (2018) kestävä kehityksen asteikolla sijoittui liiketoimintakeskeiseen näkemykseen, tosin tämän sisällä oli vaihtelua riippuen yhteiskuntavastuuaiheesta. Yritys, jonka kestävä kehitys on liiketoimintakeskeisessä vaiheessa, pyrkii edistämään yhteiskuntavastuullista asiaa tietystä näkökulmasta, kuten ympäristökeskeisesti, mutta toteutus tapahtuu sisäisesti yrityksessä esimerkiksi tuotannon resurssitehokkuuden parantamisen kautta. Järjestelmällisessä vaiheessa olevat yritykset pyrkivät edistämään taloudellisen tuotannon kautta niin yhteiskunnan ja ympäristön asioita. Vastuullisuuden käsitettä tarkastellaan yrityksen ulkopuolelta, jolloin esimerkiksi toimitusketjun ympäristö- ja ihmisoikeuksia pyritään parantamaan koko toimialalla muun muassa sertifiointien muodossa. Poikkeuksena

liiketoiminatakeskeiseen näkemykseen tuovat Neste ja Finlayson, joilla molemmilla löytyy viitteitä ekologisuuskeskeiseen näkökulmaa, jossa toimialan vahinkoja pyritään korjaamaan yhteiskuntavastuullisuuden kautta. Nesteen tapauksessa tämä näkyy uusiutuvien polttoaineiden tuottamisena, jotka eivät rasita ympäristöä ja Finlayson panostaa kestävien, pitkäikäisten tekstiilituotteiden tuotantoon, joita tuotetaan vain tarpeeseen ympäristö ja yhteiskunta huomioon ottaen.

5.5.3 Yritysbrändi-identiteetin ja yhteiskuntavastuuviestinnän välinen suhde

Kaikissa raporteissa informaatiostrategia on selkeästi hallitsevin viestinnän muoto ja kyseistä keinoa hyödynnettiin viestimään kaikkia yritysbrändi-identiteetin elementtejä. Tyypillistä kaikille raporteille oli perustella ja selventää, miten yritys toimillaan edistää jotakin yhteiskuntavastuuasiasiaa tai korostaa, mitä positiivisia vaikutuksia näillä teoilla on yhteiskunnan tai tiettyjen sidosryhmien kannalta. Kaikissa raporteissa vastausstrategia oli nähtävillä niiden asioiden yhteydessä, jotka voidaan yhdistää matriisin ulkoisiin elementteihin; suhteeseen ja arvolutapaukseen. Sisäisten elementtien yhteydessä vastausstrategia näkyy ilmaisun, kyvykkyyksien tai kulttuurin kanssa riippuen yrityksestä. Tärkeimpiä sidosryhmiä osallistutettiin kyselytutkimuksilla, yhteistyöprojekteilla tai muilla vuorovaikutuskeinoilla, joiden avulla yritystoimintaa ja yhteiskuntavastuualoitteita voidaan kehittää eteenpäin. Kaikkien raporttien viestinnässä oli kuitenkin epäselviä lausahduksia, joilla viitataan dialogiin sidosryhmien kanssa tai jopa säännölliseen ja laajaan vuorovaikutuksellisuuteen, mutta näiden toteutumista tai hyödyntämistä ei avattu raporteissa mainintaa tarkemmin. Tämän vuoksi selkeästi osallistumisstrategian mukaista viestintää ei ilmennyt missään raportissa.

Ottaen huomioon, että raporteissa oli havaittavissa erilaisia sisällöllisiä aihepiirejä ja tyypillisin viestintäkeino on informaatiostrategia, on syytä huomioda näiden yhteys sidosryhmiin, joille viesti on suunnattu. Snider ym. (2003) huomioivat yhteiskunnan kolmella eri tasolla, joille jokaiselle pyritään viestimään eri asioita. Vaikka raporttien tutkimisessa ei sidosryhmien tunnistaminen ollut merkittävässä osassa, oli raporteissa aistittavissa näille yhteisön eri jäsenille suunnattua viestintää. Kaikissa raporteissa oli huomioitu paikalliset yhteisöt esimerkiksi sisällöllä liittyen työsuhteasioihin. Tämä ilmenee myös selittämällä auki yrityksen yhteiskuntavastuutoimet tai filantrooppiset

teot, jotka vaikuttavat heihin eniten. Mikäli yhteiskuntaa ajatellaan maailmanlaajuisella tasolla, Snider korostaa YK:n merkitystä yhteiskuntavastuutoimintojen perustana. Kaikki yritykset olivat sisällyttäneet raportteihinsa YK:n määrittelemät kestävän kehityksen tavoitteet, joko omana osuutenaan tai muihin yhteiskuntavastuun aihealueisiin integroituna, mikä sisällöllisesti poikkeaa Sethin (2017) löydöksistä.

Kaikissa yhteiskuntavastuuraporteissa raportin loppuosassa esiteltiin yrityksen liiketoiminnan ja sen tekemien yhteiskuntavastuutekujen kannalta keskeistä numeerista dataa. Vaikka tiedot ovat informaatiostrategian mukaista yhteiskuntavastuuviestintää, niissä ei ollut havaittavissa yritysbrändi-identiteetin piirteitä Urden (2013) matriisin mukaisesti. Samoin myös yhteiskuntavastuullisuutta määrittäviä piirteitä kuten Carrollin (1991) vastuun tasoa tai yrityksen näkemystä kestäväan kehitykseen (Landrum & Ohsowski, 2018) on vaikea määritellä tässä raportin osuudessa ilmenevien tietojen pohjalta. Tästä syystä näitä osoita ei analysoitu tässä tutkielmassa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielmassa perehdyttiin yritysbrändi-identiteettiin ja yhteiskuntavastuun viestintään yritysten julkaisemissa yhteiskuntavastuuraporteissa. Nykyajan dynaaminen liiketoimintaympäristö ja kirjallisuudessa korostunut kiinnostuneisuus sidosryhmien osallistumista kohtaan niin yritysbrändi-identiteetin kuin yhteiskuntavastuuviestinnän osalta luovat haasteita brändijohtajille ja yhteiskuntavastuuraporttien laatimiselle. Pyrkimyksenä on ymmärtää, miten yritysbrändi-identiteetistä viestitään sellaisen viestintäkeinon yhteydessä, joka on sidosryhmille merkittävä tiedonlähde, mutta heidän mahdollisuutensa saada oma äänensä kuuluviin on rajattu yrityksen päätösvaltaan raportin sisällöstä. Tutkielman aineisto koostui neljän eri yrityksen yhteiskuntavastuuraportista tai vuosiraportin erillisestä yhteiskuntavastuuosioista. Aineiston tutkiminen toteutettiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, jossa teorialla on merkittävä rooli analyysirunkojen muodostamisessa. Tässä luvussa esitellään keskeiset tulokset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Omissa kappaleissaan esitetään teoreettinen kontribuutio, liikkeenjohdolliset johtopäätökset ja tarkastellaan tutkielman luotettavuutta. Viimeisessä kappaleessa esitellään jatkotutkimusehdotelmia.

Tutkielman päätutkimuskysymyksenä on: *Miten yritysbrändi-identiteetistä viestitään yhteiskuntavastuuraporteissa?*

Tätä pääkysymystä varten muodostettiin alatutkimuskysymykset: *Miten yritysbrändi-identiteetti ilmenee yhteiskuntavastuuraporteissa? Mitä yhteiskuntavastuullisuuden piirteitä raporteissa on havaittavissa? Mikä on yritysbrändi-identiteetin ja yhteiskuntavastuuviestinnän välinen suhde?*

6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Peilaten tutkielmassa esitettyihin tutkimuskysymyksiin, merkittävimmät löydöt liittyvät yritysbrändi-identiteetin ilmentymiseen raporteissa ja suhteeseen, joka identiteetillä on eri yhteiskuntavastuun osa-alueiden ilmentymän ja niihin käytettävien viestintästrategioiden välillä. Yhdessä näiden avulla voidaan selvittää, miten yritysbrändi-identiteetistä viestitään yhteiskuntavastuuraporteissa, ja muodostaa

selkeämpi ymmärrys ilmiöstä. Yhteiskuntavastuuraporttien voidaan todeta ilmentävän yritysbrändi-identiteettiä, kuten aineiston analyysi Urden (2013) esittämän matriisin mukaisesti osoittaa. Oleellista on, että yritysbrändi-identiteetin elementti esiintyy jonkin yhteiskuntavastuuseen katsottavan sisällön yhteydessä (kts. Sethi ym., 2017). Vaikka kaikilla yrityksillä esiintyy samankaltaisuuksia tiettyjen matriisin elementtien ja yhteiskuntavastuun aihealueiden välillä, myös eroja voidaan havaita. Yhtenä syynä eroihin voisi olla eri toimialat, joita yritykset edustavat, ja siten ne painottavat eri yhteiskuntavastuullisia asioita raporteissaan. Tämä taas johtaa yritysbrändi-identiteetin elementtien yksilölliseen, yritysbrändikohtaiseen ilmentymiseen. Tämän lisäksi tutkimuksen tulokset osoittavat selkeää yhteyttä kunkin yritysbrändi-identiteetin eri elementtien välillä, myötäillen Urden teoriaa, ja siten antaen viitteitä siitä, että raporteissa ilmentyvä identiteetti muodostaa selkeästi jäsennellyn kokonaisuuden. Identiteetin sekä sisäisten että ulkoisten elementtien ilmentyminen raporteissa niin yksittäin kuin molempien samassa asiayhteydessä antaa myös viitteitä siitä, että empiirinen aineisto tukee myös Burmannin ym. (2009) teoreettista näkemystä brändi- tai markkinakeskeisestä lähestymistavasta identiteettiin sekä Urden ym. (2011) ehdottamaa näkemystä näiden kahden yhdistelmästä.

Riippumatta yritysbrändi-identiteetin elementistä, Morsingin ja Schultzin (2006) yhteiskuntavastuun viestintästrategioista informaatiostrategia oli selkeästi aineiston perusteella hallitsevin. Tämä tarkoittaa, että viestityn identiteetin elementin on tarkoitus tavoittaa mahdollisimman laaja yleisö ja tiedottaa mitä yhteiskunnan hyväksi on tehty. Aineisto osoittaa yhteiskuntavastuuraporttien antavan tietoa yhteiskuntavastuuteoista, joihin yritys osallistuu ja korostaa erityisesti niiden positiivisia vaikutuksia. Tämä ei välttämättä ole yllättävää, sillä yhteiskuntaraportointi on Grayn ym. (1996, s. 3) mukaan viestintäprosessi, jonka pyrkimys on viestiä liiketoimien vaikutuksesta ympäristöön ja yhteiskuntaan. Samoin Du ym. (2010) huomauttavat, että yritysten yhteiskuntavastuuviestintä usein keskittyy painottamaan sitä, miten yritys *osallistuu* näihin aiheisiin. Koska informaatiostrategia antaa yritykselle paljon enemmän valtaa viestinnän suhteen ja siten mahdollisuuden kontrolloida raportin sisältöä, kyseisen strategian mukainen viestintä voisi selittää yritysbrändi-identiteetin yhtenäisyyttä raporteissa.

Mielenkiintoinen aineistosta tuleva havainto liittyy sidosryhmien lainauksien käyttöön osana yhteiskuntavastuuviestintää, mikä antaa mielikuvan vuorovaikutuksellisuudesta. Bondi ja Yu (2019) kuitenkin korostivat tutkimuksessaan yhteiskuntavastuuraporttien yrityskeskeisyyttä ja sitä kuin niissä esiintyvä moniäänisyys on luonteeltaan harmonista. Tämä harmonisuus tulee esiin myös tämän tutkielman aineistosta nousevissa lainauksissa, jotka pyrkivät tukemaan yrityksen yhteiskuntavastuuviestin luotettavuutta, mutta myös antamaan mahdollisimman suotuisan kuvan yrityksestä. Suorien lainauksien merkitys vuorovaikutuksen kontekstissa on vakuutella yrityksen sitoumuksesta yhteiskuntavastuuseen ja lisätä yrityksen uskottavuutta esittämällä useita ääniä yrityksen hallitsevan äänen lisäksi (Bondi & Yu, 2019). Näin ollen lainauksien vuorovaikutuksellisuus onkin vain naamioitu informaatiostrategian käytötapa, ja yksi syy lisää hyödyntää mainittua strategiakeinoa.

Tähän mennessä näyttäisi, että yritysbrändi-identiteetti on sidottu sisältöön ja yksisuuntaisena ilmenevään viestintään. Tässä yhteydessä on syytä ottaa huomioon aikaisempi kirjallisuus, joka käsittelee yritysbrändi-identiteetin rakentumista sisäsyntyisenä ja pitkälti yritysjohton määrittelemänä (Balmer, 2001; Balmer, 2010). Tutkimustulokset osoittavat yrityksellä olevan vahva vaikutusvalta raportin sisältöön ja siihen viestinnälliseen keinoon, joilla yhteiskuntavastuusta viestitään sidosryhmille. Mutta, mitä tämä tarkoittaa yritysbrändi-identiteetin kannalta?

Brändäämisen teoriassa on lisääntynyt suhdekeskeisyys (Leitch & Richardson, 2003), joka on johtanut siihen, että yritysbrändi-identiteetin rakentuminen nähdään dynaamisena prosessina, jossa yrityksen ohella sidosryhmät vaikuttavat vastavuoroisesti (da Silveira ym., 2013; Törmälä & Gyrð-Jones, 2017), ja heidät otetaan tietyissä määrin mukaan luontiprosessiin (Iglesias ym., 2019). Vaikka aineisto osoittaa yrityksen vahvan aseman puolesta, ei sidosryhmien roolia voida sivuuttaa täysin yhteiskuntavastuuraporteissa ja siten osana yritysbrändi-identiteettiä. Raporteissa on silti havaittavissa Morsingin ja Schultzin (2006) vastausstrategian mukaista vuorovaikutuksellisuutta. Tutkielman aineisto osoittaa, että vastausstrategiaa hyödynnetään matriisin ulkoisten elementtien kuten suhteiden ja arvolupauksen yhteydessä, jotka molemmat keskittyvät siihen, miten identiteetti nähdään ulkoisesti (Urde, 2013). Vuorovaikutus kohdistuu tyypillisesti yrityksen kannalta tärkeisiin

sidosryhmiin kyselytutkimusten tai yhteistyöprojektien kautta. Aineiston pohjalta voidaan myös todeta, että yritykset selkeästi yrittävät selvittää sidosryhmiensä odotuksia tai reaktiota toteutettuihin yhteiskuntavastuutoimiin. Lisäksi tätä vuorovaikutusta hyödynnetään oppimisessa. Tämän taas voitaisiin olettaa vaikuttavan liiketoimintaan, sitä kautta raporteissa ilmoitettuihin yhteiskuntavastuuaiheisiin, ja mahdollisesti myös ilmenevään yritysbrändi-identiteettiin. Toisin sanoen voitaisiin olettaa yritysten kannalta tärkeiden sidosryhmien rajoitetuissa määrin osallistuvan yritysbrändi-identiteetin muodostamiseen epäsuorasti yhteiskuntavastuutekojen kautta.

Tätä väitöstä voisi perustella havainnoilla, jotka liittyvät Carrollin (1991) yhteiskuntavastuupyramidimalliin erilaisista vastuullisuuden tasoista. Koska kyseessä on pyramidimuotoinen malli, voidaan ajatella, että alla olevien vastuullisuustasojen on toteuduttava ennen kuin yritys voi niin sanotusti siirtyä seuraavalle, korkeammalle tasolle. Selkeästi merkittävimpänä vastuullisuuden tasona nousee esille eettinen vastuu, johon suurin osa yrityksiensä raportoimista vastuutoimista yltää. Tämä tarkoittaa, että yritystoimintaa ja yhteiskuntavastuullisia tekoja ohjaa yhteiskunnan normit ja odotukset (Carroll, 1991). Eettiseen vastuullisuuteen lukeutuvat yrityksiensä pyrkimykset parantaa liiketoimintansa ympäristö- ja ihmisoikeusvaikutuksia. Vaikka moni yritys tekee näitä epäilemättä vapaaehtoisesti, harva yhteiskuntavastuutoimi yltää filantrooppiselle tasolle. Filantrooppisina tekoina raporteissa nousevat esille yhteiskuntavastuullisia asioita ajavat kampanjat, joihin osallistumisesta yritys ei saa suoraan hyötyä liiketoiminnalleen tai rahalliset lahjoitukset eri yhteiskunnan toimijoille kuten yhteisöille tai oppilaitoksille. Voisi ajatella, että eettinen vastuu kumpuaa sidosryhmien lisääntyneistä vaatimuksista vastuullisuutta kohtaan, ja vaatimus yrityksen vastuullisuudelle on asetettu jo valmiiksi todella korkealle. Tämä selittää miksi taloudellisia ja juridisia velvollisuuksia löytyy verrattain hyvin vähän ja raporteissa ne kertovat yritystoiminnan positiivisista vaikutuksista yhteiskunnan talouteen tai lainsäädännön noudattamiseen eri yritystoiminnan osa-alueilla. Toisaalta Herremans ym. (2016) väittävät vastuullisuuden olevan vastaus sidosryhmien vaatimuksiin. Koska eettisen vastuun taso ilmenee kaikkien yritysbrändi-identiteetin elementtien yhteydessä, voisi yhteiskuntavastuun siten katsoa olevan epäsuora keino, jolla sidosryhmät tietoisesti tai tahattomasti voivat vaikuttaa yritysbrändi-identiteettiin.

Raporteissa mainittavat yhteiskuntavastuuasiat voidaan sijoittaa Landrumin ja Ohsowskin (2018) kestävä kehityksen asteikolle. Näistä yrityksistä suurin osa sijoittuu selkeästi liiketoimintakeskeiseen vaiheeseen, jossa ne sijoittuvat liiketoimintakeskeiseen ja järjestelmälliseen vaiheeseen. Saman yrityksen sisällä sijoitus vaihtelee riippuen aihealueesta. Liiketoimintakeskeisessä vaiheessa olevat teot keskittyvät yksittäisten aihealueiden parantamiseen, kuten vesivastuullisuuden parantamiseen tuotannossa. Järjestelmällisessä vaiheessa yhteiskuntavastuullisuus ilmenee pyrkimyksenä edistää näitä toimia joko sidosryhmien kanssa tai heidän painostuksensa takia. Toisaalta aineistosta esiintyy poikkeamia, jolloin yrityksen mukaan brändi-identiteettiin kuuluva joko arvolutaus tai kulttuuri ja missio osoittavat suuntaa ekologisuuskeskeiseen näkökulmaan. Näissä tapauksissa yritys on asteikolla uusiutuvassa vaiheessa, jossa aikaisempia tuotannon aiheuttamia vahinkoja pyritään korjaamaan. Tässä yhteydessä voitaisiin ottaa huomioon järjestelmällisen vaiheen ulkoapäin tuleva näkökulma vastuullisuudelle ja sen vaikutus sidosryhmien omaamaan valtaan vuorovaikutuksessa. Poikkeukset eivät kuitenkaan ole niin merkittäviä, että väitöstä voitaisiin tukea aineiston perusteella, ja siten osoittaa merkittävää vaikutusta yritysbrändi-identiteetin kannalta.

Syynä liiketoimintakeskeisyyteen voivat kuitenkin olla perinteinen yhteiskunnan rakenne ja liiketoimintamallit, jotka pyrkivät taloudelliseen kasvuun ja yritysten omistajien voiton maksimointiin. Informaatiostrategialla saattaa olla tässä myös vaikutusta, sillä se antaa mahdollisuuden esittää yrityksen tekemät vastuullisuustoimet itsensä kannalta suosiollisessa valossa, ja koska sijoittajat ovat kiinnostuneet myös yhteiskuntavastuuraporteista (Cho ym., 2012), on raportoinnin pyrkimyksenä tehdä yrityksestä houkutteleva sijoituskohde. On otettava huomioon, että suurin osa viestinnästä on vähintään eettisellä vastuullisuuden tasolla ja siten sen voisi olettaa olevan vahvasti yhteiskuntavastuuasioita käsittelevää. Dun ym. (2010) mukaan yhteiskuntavastuuviestinnän tehokkuus perustuu kyvykkyyteen luoda mielekkäitä attribuutioita ja hallita skeptisyyttä, jota esiintyy sidosryhmien mielissä. Tällöin ei voida myöskään poissulkea mahdollisuutta siitä, että yhteiskuntavastuusta on tullut ikään kuin päälle liimattu lisä tähän pyrkimykseen, vaikkakin aineisto osoittaa selkeän yhteyden yhteiskuntavastuuaiheiden ja yhtenäisen yritysbrändi-identiteetin välillä. Informaatiostrategian painotuksesta huolimatta aineiston perusteella on havaittavissa, että viestinnässä tuodaan esille pyrkimys vastata sidosryhmien odotuksiin, minkä

seurauksena Sweeneyn ja Coughlanin (2008) näkemyksen mukaisesti yhteiskuntavastuuviestintä on markkinoinnin työkalu. Ehkäpä yhteiskuntavastuu onkin todellista ja siten osa yritysbrändi-identiteettiä, mutta sitä hyödynnetään strategisena keinona viestiä sidosryhmille brändistä.

Mutta mikä sitten on yhteiskuntavastuuraportoinnin merkitys markkinoinnin ja viestinnän työkaluna? Selkeästi yhteiskuntavastuuraporteissa yritysbrändi-identiteetillä on kytkös yhteiskuntavastuun aihealueisiin ja identiteettiä tuodaan esille yhteiskuntavastuuaiheisen sisällön kautta, varsinkin, kun listautumisella pörssiin ei näytä olevan merkittävää vaikutusta sisällön eroavaisuuteen. Sidosryhmien osallistuminen näkyy hyvin rajallisena, ja se toteutuu vastausstrategian kautta, jossa viestintä on lähettäjäorientoitunutta, ja vain tärkeimpiä sidosryhmiä hyödynnetään oppimiseen. Näin ollen olisi perustelua olettaa yhteiskuntavastuuraportin olevan markkinointiviestinnällinen keino, jolla on tietty tarkoitus. Johtuen informaatiostrategian merkittävästä asemasta muihin viestintästrategioihin verrattuna, todennäköisesti tämä tarkoitus on luoda mahdollisimman positiivinen kuva brändistä sidosryhmien mielissä, ja tämä saavutetaan viestimällä yritysbrändi-identiteetistä yhtenäisenä eheänä kokonaisuutena, joka vetoaa lukijaan yhteiskuntavastuutekojen kautta. Lisäksi pyrkimällä vastuullisuudessa eettiselle tasolle voidaan varmistaa, että sidosryhmien odotuksiin on ainakin jossain määrin vastattu informaatiostrategian hyödyntämisestä huolimatta.

6.2 Teoreettinen kontribuutio

Yritysbrändi-identiteetti ja yhteiskuntavastuuviestintä ovat molemmat aiheita, jotka ovat kiinnostaneet brändien ja markkinointiviestinnän tutkijoita. Tästä huolimatta kirjallisuus yritysbrändi-identiteetistä yhteiskuntavastuuviestinnässä raporttimuotoisesti on lähes olematonta. Teoreettisen kontribuution kannalta merkittävintä on brändi-identiteettiin liittyvien teorioiden tutkiminen ja testaaminen raporttien muodossa tapahtuvan yhteiskuntavastuuviestinnän kontekstissa. Tämän vuoksi tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu sekä yritysbrändi-identiteetin että yhteiskuntavastuuviestinnän teorioista.

Urden (2013) teoreettinen viitekehys ja näkemys identiteettiin (Urde ym., 2011) ovat valideja teoreettisia viitekehyksiä käytettäväksi myös yhteiskuntavastuuraporteissa. Tämän tutkielman teoreettinen kontribuutio siten laajentaa näkemystä siitä, miten aikaisempaa teoriaa voidaan hyödyntää. Tässä yhteydessä on toki syytä ottaa huomioon informaatiostrategian merkittävä rooli osana raporteissa käytettävää viestintää. Kirjallisuus osoittaa enemmän suuntaan, jossa yhteiskuntavastuuviestinnällä voidaan lisätä sidosryhmien osallistumista, ja vuorovaikutuksellisuus on merkittävää yritysbrändi-identiteetin rakentumisen kannalta. Silti yhteiskuntavastuuraporteissa yrityksellä on paljon vaikutusvaltaa raporttien sisältöön ja sidosryhmien ääni jää vähäiseksi tai yrityksen kontrolloimaksi.

Tässä suhteessa tämän tutkielman teoreettinen kontribuutio nostaa esille poikkeamaa teorian ja empiirisen aineiston välillä. Empiirisen aineiston analyysin ja tutkielmassa käytetyn teorian pohjalta ei kuitenkaan kyetty muodostamaan yleistä teoriaa, jonka pohjalta yhteiskuntavastuuraportointia voidaan hyödyntää sidosryhmille viestimisessä. Syynä tähän on jo aikaisemmin mainittu, raportin tietynlainen rooli markkinointiviestinnän välineenä. Keskustelua teorian osalta herättää sidosryhmien vähäinen tai yrityksen puolelta selkeästi rajattu vuorovaikutuksellisuus yhteiskuntavastuuraporteissa. Olisi syytä tutkia muuttuuko näkemys yritysbrändi-identiteettiin, mikäli sidosryhmien rooli osana viestintää olisi enemmän Morsingin ja Schultzin (2006) osallistumisstrategian mukaisempi.

Tuloksien yleistettävyyteen voi vaikuttaa tutkielman laadullinen luonne. Tässä yhteydessä Tuomi ja Sarajärvi (2009, s. 137–139) puhuvat siirrettävyydestä, jolloin tämän tutkielman tulosten hyödyntäminen jossain toisessa kontekstissa riippuu ympäristöjen samankaltaisuudesta. Tuloksien yleistettävyyttä, tai siirrettävyyttä, lisää aineisto, joka koostuu neljän eri yrityksen tekemästä yhteiskuntavastuuraportista. Jokainen näistä edustaa eri toimialaa ja toimii kuluttajamarkkinoilla siten, että ne voidaan havaita yhdeksi yritysbrändiksi. Lisäksi kaksi näistä ovat listautuneina Helsingin pörssiin, mikä tarkoittaa, että yhteiskuntavastuuraportin luomiseen on näillä laillinen velvoite, ja kaksi muuta ovat raportoineet toimistaan vapaaehtoisesti.

6.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Pohtimalla yritysbrändi-identiteettiä matriisin elementtien mukaisesti, yritysjohto voi toteuttaa raporttimuotoista vastuullisuusviestintää, jossa identiteetti säilyy yhtenäisenä ja eheänä kokonaisuutena. Huomion arvoista on kuitenkin se, että matriisin sisäiset ja ulkoiset elementit tulevat esille raporteissa selkeämmin ja erityisesti, jos jokainen yksittäinen elementti ilmaistaan tekstissä mahdollisimman suoraan, eikä jätetä lukijan pääteltäväksi kokonaisuuden perusteella. Näin ollen yritysjohton tulisi miettiä viestinnän selkeyttä, jotta vältetään väärinymmärryksiltä, ja yritysbrändi-identiteetissä mahdollisesti ilmeneviltä ristiriitaisuuksilta. Tätä tutkielmaa voidaan hyödyntää yhteiskuntavastuuraporttien tekemiseen tai muuhun viestintään, jossa yrityksellä on valta viestinnässä suhteessa sidosryhmiin. Eli toisin sanoen pyrkimyksenä on kommunikoida informaatiostrategian avulla yhtenäinen kokonaisuus, jonka tarkoituksena on välittää tietynlainen positiivinen kuva vastaanottajalle. Tutkielma antaa myös varmuutta brändijohtajille pohtia näkökulmaa yritysbrändi-identiteettiinsä joko sisäisestä tai ulkoisesta lähestymistavasta katsoen tai mielellään jopa näiden yhdistelmistä. Tälle edellytyksenä on kuitenkin viestintä, jossa yrityksellä on valta, ainakin suurimmaksi osaksi, sillä tutkielman aineistoilla ei pystytä osoittamaan vaikutuksia, mikäli viestintä pohjautuu avoimeen dialogiin. Sen lisäksi, että nämä vastakkaiset näkökulmat hyötyvät toisistaan, ne voivat auttaa johtoa pohtimaan ja kehittämään keskelle jääviä elementtejä, joiden havaitseminen empiirisestä aineistosta oli muita elementtejä haastavampaa, ja siten luomaan yhtenäisen viestin yritysbrändi-identiteetistä.

Vaihtoehtoisesti tämän tutkielman ansiosta johto ymmärtää selvittää sidosryhmiensä odotuksia ennen raportin laatimista, jotta niihin osataan vastata yhä paremmin vastausstrategian avulla tai yritys voi ottaa avoimemman lähtökohdan, ja sallia sidosryhmiensä äänen kuuluvan vapaammin raporteissa. Toisaalta aihetta voidaan lähestyä myös toiselta kantilta, ja tätä tutkielmaa voidaan hyödyntää siihen, miten sidosryhmiä voidaan osallistuttaa enemmän yhteiskuntavastuuviestintään ja osaksi yritysbrändi-identiteetin muodostumista. Tällöin yritysjohton on syytä keskittää huomiota minkälaisen yritysbrändi-identiteetin elementtien ja yhteiskuntavastuuaiheiden yhteydessä hyödynnettiin viestintästrategiaa, joka pyrkii antamaan sidosryhmille aktiivisemmän roolin. Tällöin yritys voi kuitenkin menettää

kontrolliaan sisällöstä, mutta se saisi avoimemmin kuuluviin sidosryhmiensä ajatukset, myös niiden, jotka ovat yritystä kohtaan kriittisiä, ja siten siirtyä kohti osallistumisstrategian mukaista viestintää.

6.4 Tutkimuksen arviointi ja rajoittavia tekijöitä

Tutkielman luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Näistä ensimmäinen keskittyy siihen, mitä on tutkittu ja luvattu, ja jälkimmäinen tutkimustulosten toistettavuuteen. Lisäksi huomioidaan puolueettomuus, mikä viittaa tutkijan kykyyn jättää omat henkilökohtaiset näkemyksensä tutkimusprosessin ulkopuolelle, jolloin ne eivät myöskään vääristäisi tutkimustuloksia ja niistä tehtyjä päätelmiä. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 136.)

Validiteettia ajatellen tässä tutkielmassa teoria muodostaa tutkielman rungon eli analyysirungon muodostaminen pohjautuu teoreettiseen viitekehykseen. Toisaalta aineistosta esille nousevat asiat ovat muokanneet teoriaa ja siten tämän tutkielman viitekehystä. Tämän takia tutkimusmenetelmänä on teoriaohjaava sisällönanalyysi, joka mahdollistaa teoreettisen rungon, mutta aineistolähtöisen analyysiprosessin hyödyntämisen aineiston tarkastelussa. Vaikka teoreettinen viitekehys auttaa luomaan raamit tutkimukselle, voi teorian pohjalta luotu runko tuoda ongelmia. Yhteiskuntavastuunäkemyksen, kuten pyramidimallin ja kestävän kehityksen spektrin kohdalla, rajat eri osa-alueiden välillä eivät ole selkeitä. Tällöin asioiden sijoittaminen runkoon on haastavaa ja välillä tietty ilmaisu voidaan joutua pakottamaan johonkin teoreettiseen kategoriaan. Tutkimuskysymykset ovat kuitenkin ohjanneet tutkimusprosessia ja esitettyihin kysymyksiin on vastattu johtopäätöksissä.

Reliabiliteettia ajatellen aineisto koostuu yhteiskuntavastuuraaporteista, jotka ovat julkisesti saatavilla yrityksen nettisivuilta. Analyysiprosessi on kuvattu tutkimusmenetelmän yhteydessä, jolloin tämän lukijalla on mahdollisuus toistaa prosessi mahdollisimman samanlaisena. Puolueettomuutta puoltaa se, ettei tutkielman tekijällä ole henkilökohtaista suhdetta aiheeseen tai valittuihin yrityksiin, mikä voisi heikentää tutkimuksen aineiston analyysin ja muodostettujen johtopäätösten luotettavuutta. Teoriaohjaavuudesta huolimatta ei kuitenkaan voida sulkea pois sitä

mahdollisuutta, että tutkijan omat ajatukset ja näkökulmat ovat vaikuttaneet analyysivaiheessa, ja siten ohjanneet analyysin tulosta ja sen kytköstä teoriaan.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän tutkielman osalta nousee esille muutamia jatkotutkimusehdotuksia, joilla voi olla mielenkiintoisia näkökulmia aiheen teorian kannalta tai liikkeenjohdollisten päätösten avuksi. Kirjallisuuden perusteella voitaisiin nostaa esille sidosryhmien osallistumisen tärkeys yhteiskuntavastuuviestinnässä ja sidosryhmien läsnäolon merkitys yritysbrändi-identiteetin muodostumiselle. Yritysbrändi-identiteetti voisi hyötyä syvällisemmistä haastattelututkimuksista, jossa yritysjohton ja muiden sisäisten sidosryhmien näkemyksistä saataisiin syvällisempää tietoa. Yritysbrändi-identiteetin prosessinäkemyksen ja yhteisluomisen teoreettinen perusta pohjautuu aiheen tutkimiseen yritysmarkkinoinnin kontekstissa, jota sovellettiin tässä tutkielmassa kuluttajamarkkinoiden kontekstissa. Ilmiöstä löytyisi varmasti mielenkiintoinen näkökanta tutkia sitä perusteellisemmin kuluttajamarkkinoilla tapahtuvassa vuorovaikutuksen kontekstissa.

Yhteiskuntavastuuraportoinnissa käytetty viestinnällinen lähestymistapa noudattaa suurimmaksi osaksi informaatiostrategiaa ja yritysbrändi-identiteetti on sidottu raportissa ilmaistuun yhteiskuntavastuullisuuteen liittyvään sisältöön. Tällöin nousee esille sidosryhmien osallistumisen ja yhteiskuntavastuuraportoinnin välinen suhde. Toisin sanoen, onko osallistuminen tärkeää raporttien kannalta, ja voivatko raportit edes edustaa tällaista viestintästrategian muotoa. Myös kirjallisuus siitä, miten raportointia voidaan hyödyntää sidosryhmien sitouttamiseen, on vähäistä (Herremans ym., 2016), joten olemassa olisi teoreettinen tutkimusaukko. Tässä yhteydessä olisi mielenkiintoista selvittää osallistumisstrategian vaikutuksia yritysbrändi-identiteetin ilmentymiseen, ja esimerkiksi sen suhteen, onko sidosryhmien vallan lisäämisellä viestinnässä vaikutuksia yritysbrändi-identiteetin yhtenäisyyteen.

Tässä tutkielmassa ei myöskään keskitytty viestittyjen yhteiskuntavastuuasioiden todenmukaisuuteen tai siihen missä määrin viestityt asiat vastaavat sidosryhmien odotuksiin. Tästä ajatuksesta nousee esille kysymys; onko yhteiskuntavastuuraportilla mahdollista vakuuttaa viestin vastaanottaja saamastaan informaatiosta ja millä

keinoin? Samoin olisi syytä perehtyä siihen, vastaako yhteiskuntavastuun määritelmä ja ominaisuuspiirteet nykyaikaisempaa näkemystä, ja miten se vaikuttaa markkinointiviestinnän sisältöön. Aineistosta nousi selkeästi esille ulkopuolisten toimijoiden vaikutus yhteiskuntavastuuraporttien sisältöön, tässä tapauksessa YK:n kestävän kehityksen tavoitteet, joiden lisäämiseen ei ole laissa määriteltyä perustetta. Samoin mielenkiintoiseksi jää nähdä tuleeko tutkielman teon aikana puhjennut koronaviruspandemia vaikuttamaan yrityksien tai sidosryhmien näkemykseen yhteiskuntavastuusta, ottaen huomioon sen tuhoiset vaikutukset yritysten liiketoimintaan ja yhteiskuntaan.

LÄHTEET

- Arendt, S., & Brettel, M. (2010). Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance. *Management Decision*, 48(10), 1469–1492. doi:10.1108/00251741011090289
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 248–291. doi:10.1108/03090560110694763
- Balmer, J.M.T. (2010) Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995. *Journal of Brand Management* 18(3), 180–196. doi:10.1057/bm.2010.46
- Balmer, J.M.T. (2012). Strategic corporate brand alignment: Perspectives from identity based views of corporate brands. *European Journal of Marketing* 46(7/8), 1064–1092. doi.org/10.1108/03090561211230205
- Balmer, J. M. T. & Gray, E. R. (2003). Corporate brands: What are they? what of them? *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 972–997. doi:10.1108/03090560310477627
- Balmer, J. M. T. & Wilson, A. (1998). Corporate identity. There is more to it than meets the eye. *International Studies of Management & Organization: Corporate Image and Identity Management*, 28(3), 12–31. doi:10.1080/00208825.1998.11656738
- Baumgarth, C. & Binckebanck, L. (2011). Glaubwürdige CSR-Kommunikation durch eine identitätsbasierte CSR-Markenführung: Forschungsstand und konzeptionelles Modell. *Uwf UmweltWirtschaftsForum*, 19(3–4), 199–205. <https://doi.org/10.1007/s00550-011-0212-1>
- Bondi, M. & Yu, D. (2019). Textual voices in corporate reporting: A cross-cultural analysis of chinese, italian, and american CSR reports. *International Journal of Business Communication*, 56(2), 173–197. doi:10.1177/2329488418784690
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management*, 4(4), 497–505. doi:10.2307/257850
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. doi:10.1016/0007-6813(91)90005-G

- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility. *Business & Society*, 38(3), 268–295. doi:10.1177/000765039903800303
- Cho, S., Lee, C. & Park, C. K. (2012). Measuring corporate social responsibility: A survey of recent research. *The CPA Journal*, 82(6), 54–60. doi:10.1057/palgrave.crr.1540228
- Corporate Knights. (2019). Haettu osoitteesta <https://www.corporateknights.com/reports/2019-global-100/2019-global-100-results-15481153/>
- Crane, A. & Glozer, S. (2016). Researching corporate social responsibility communication. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1223–1252. doi:10.1111/joms.12196
- Du, S., Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8–19. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x
- Dyduch, J. (2018). Methods of measurement of CSR disclosure level in corporate reporting. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (520), 46–53. doi:10.15611/pn.2018.520.04
- European Commission. (n.d.) Haettu osoitteesta https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en
- Finlayson. (2020). Meistä. Haettu osoitteesta: <https://www.finlayson.fi/pages/meista>
- Forman, J. & Argenti, P. A. (2005). How corporate communication influences strategy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, 8(3), 245–264. doi:10.1057/palgrave.crr.1540253
- Garriga, E. & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51–71. doi:10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34
- Gray, R., Owen, D. & Adams, C. (1996). *Accounting & accountability: Changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. London: Prentice Hall.
- Gregory, A. (2007). Involving stakeholders in developing corporate brands: The communication dimension. *Journal of Marketing Management*, 23(1–2). doi:10.1362/026725707X178558

- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard Business Review*, 79(2), 128–134
- Herremans, I. M., Nazari, J. A. & Mahmoudian, F. (2016). Stakeholder relationships, engagement, and sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 138(3), 417–435. doi:10.1007/s10551-015-2634-0
- Hildebrand, D., Sen, S. & Bhattacharya, C. B. (2011). Corporate social responsibility: A corporate marketing perspective. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1353–1364. doi:10.1108/03090561111151790
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management: New perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27(1/2), 55–68. doi:10.1023/A:1006400707757
- Iglesias, O., Landgraf, P., Ind, N., Markovic, S. & Koporcic, N. (2019). Corporate brand identity co-creation in business-to-business contexts. *Industrial Marketing Management*, 85, 32–43. doi:10.1016/j.indmarman.2019.09.008
- Jahdi, K.S. & Acikdilli, G. (2009). Marketing communications and corporate social responsibility (CSR): Marriage of convenience or shotgun wedding? *Journal of Business Ethics*, 88(1), 103–113. doi:10.1007/s10551-009-0113-1
- Kapferer, J-N. (2008). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (4. painos). London: Philadelphia: Kogan Page.
- Keller, K.L., Aperia, T. & Georgson, M. (2012) *Strategic Brand Management: A European Perspective* (2. painos). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kesko. (2020a). Yritys. Haettu osoitteesta <https://www.kesko.fi/yritys/>
- Kesko. (2020b). Yritys. Brändit. Haettu osoitteesta <https://www.kesko.fi/yritys/brandit/>
- Kok, P., van der Wiele, T., McKenna, R. & Brown, A. (2001). A corporate social responsibility audit within a quality management framework. *Journal of Business Ethics*, 31(4), 285–297. doi:10.1023/A:1010767001610
- Kotimaisten kielten keskus. (2020). Kielitoimiston sanakirja. Yhteiskuntavastuu. Haettu osoitteesta <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/yhteiskuntavastuu>
- Landrum, N. E. & Ohsowski, B. (2018). Identifying worldviews on corporate sustainability: A content analysis of corporate sustainability reports. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 128–151. doi:10.1002/bse.1989

- Leitch, S. & Richardson, N. (2003). Corporate branding in the new economy. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 1065–1079. doi:10.1108/03090560310477663
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E. & Braig, B. M. (2004). The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16–32. doi:10.1509/jmkg.68.4.16.42726
- Lim, J. S. & Greenwood, C. A. (2017). Communicating corporate social responsibility (CSR): Stakeholder responsiveness and engagement strategy to achieve CSR goals. *Public Relations Review*, 43(4), 768–776. doi:10.1016/j.pubrev.2017.06.007
- Luo, X. & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1–18. doi:10.1509/jmkg.70.4.1
- Maignan, I. & Ferrell, O. C. (2000). Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283–297. doi:10.1023/A:1006262325211.
- Michaels, A. & Grüning, M. (2018). The impact of corporate identity on corporate social responsibility disclosure. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 3(1), 1–13. doi:10.1186/s40991-018-0028-1
- Mollerup, P. (1997). *Marks of Excellence*. London: Phaidon Press.
- Morsing, M. & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics, A European Review*, 15(4), 323–338. doi:10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x
- Neste. (2020a). Tietoa meistä. Arvot ovat perusta, jonka päälle Nesteen menestys rakentuu. Haettu osoitteesta <https://www.neste.com/fi/konserni/tietoa-meista/arvot>
- Neste. (2020b). Tietoa meistä. Juuremme. Haettu osoitteesta <https://www.neste.com/fi/konserni/tietoa-meista/juuremme>
- Olins, W. (1989). *Corporate Identity*. London: Thames and Hudson.
- O'Riordan, L. & Fairbrass, J. (2008). Corporate social responsibility (CSR): Models and theories in stakeholder dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83(4), 745–758. doi:10.1007/s10551-008-9662-y

- O'Riordan L. & Fairbrass, J. (2014). Managing CSR stakeholder engagement: A new conceptual framework. *Journal of Business Ethics*, 125(1), 121–145. doi:10.1007/s10551-013-1913-x
- van Riel, C. B. M. (1995). *Corporate Communication*. New York, NY: Prentice Hall.
- SB Insight AB. (2019). Sustainable Brand Index. Official Report 2019. Haettu osoitteesta https://www.sb-index.com/finland#sb_index_download_official_report_finland_2019
- Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks: The search for a common core in the business and society field. *Business & Society*, 47(2), 148–186. doi:10.1177/0007650306297942
- Sethi, S., Martell, T. & Demir, M. (2017). Enhancing the role and effectiveness of corporate social responsibility (CSR) reports: The missing element of content verification and integrity assurance. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 59–82. doi:10.1007/s10551-015-2862-3
- Siano, A., Vollero, A., Confetto, M. G. & Siglioccolo, M. (2013). Corporate communication management: A framework based on decision-making with reference to communication resources. *Journal of Marketing Communications*, 19(3), 151–167. doi:10.1080/13527266.2011.581301
- da Silveira, C., Lages, C. & Simões, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66(1), 28–36. doi:10.1016/j.jbusres.2011.07.020
- Sinkovics, R. R., Penz, E. & Ghauri, P. N. (2005). Analysing textual data in international marketing research. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 8(1), 9–38. doi:10.1108/13522750510575426
- Snider, J., Hill, R. P. & Martin, D. (2003). Corporate social responsibility in the 21st century: A view from the world's most successful firms. *Journal of Business Ethics*, 48(2), 175–187. doi:10.1023/B:BUSI.0000004606.29523.db
- Sustainable Brand Index. (2019). Finland 2019. Haettu osoitteesta <https://www.sb-index.com/finland>
- Sweeney, L. & Coughlan, J. (2008). Do different industries report corporate social responsibility differently? an investigation through the lens of stakeholder theory. *Journal of Marketing Communications*, 14(2), 113–124. doi:10.1080/13527260701856657

- Törmälä, M. & Gyrd-Jones, R. I. (2017). Development of new B2B venture corporate brand identity: A narrative performance approach. *Industrial Marketing Management*, 65, 76–85. doi:10.1016/j.indmarman.2017.05.002
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5., uud. painos.). Helsinki: Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (n.d.). Vastuullisuusraportointi. Haettu osoitteesta: <https://tem.fi/vastuullisuusraportointi>
- Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20(9), 742–761. doi:10.1057/bm.2013.12
- Urde, M. (2016). The brand core and its management over time. *Journal of Product & Brand Management*, 25(1), 26–42. doi:10.1108/JPBM-05-2015-0875
- Urde, M., Baumgarth, C. & Merrilees, B. (2011). Brand orientation and market orientation — from alternatives to synergy. *Journal of Business Research*, 66(1), 13–20. doi:10.1016/j.jbusres.2011.07.018
- Vaaland, T.I., Heide, M. & Gronhaug, K. (2008). Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing*, 42(9–10), 927–953. doi:10.1108/03090560810891082
- Valio. (2020). Valio yrityksenä. Haettu osoitteesta <https://www.valio.fi/yritys/yritystieto/>
- Vallaster, C. & von Wallpach, S. (2013). An online discursive inquiry into the social dynamics of multi-stakeholder brand meaning co-creation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1505–1515. doi:10.1016/j.jbusres.2012.09.012
- Vallaster, C., Lindgreen, A. & Maon, F. (2012). Strategically leveraging corporate social responsibility to the benefit of company and society: A corporate branding perspective. *California Management Review*, 54(3), 34–60. doi.org/10.1525/cmr.2012.54.3.34
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. doi:10.1509/jmkg.68.1.1.24036
- Vlachos, P., Tsamakos, A., Vrechopoulos, A. & Avramidis, P. (2008). Corporate social responsibility: Attributions, loyalty, and the mediating role of trust. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 170–180. doi:10.1007/s11747-008-0117-x

Wen, J. & Song, B. (2017). Corporate ethical branding on YouTube: CSR communication strategies and brand anthropomorphism. *Journal of Interactive Advertising*, 17(1), 28–40. doi:10.1080/15252019.2017.1295291